



# Nursing Managers' Experiences of Factors Affecting Job Motivation: A Qualitative Study

Zahra Farajzadeh<sup>1\*</sup>, Ahmad Nasiri<sup>2</sup>

1- Instructor, Faculty of Nursing and Midwifery College, Birjand University of Medical Sciences, Birjand, Iran. ORCID: 0000-0001-7242-4441

2- Professor, Department of Nursing, Faculty of Nursing and Midwifery College, Birjand University of Medical Sciences, Birjand, Iran. ORCID:0000-0002-9276-5224

\*Corresponding author: Zahra Farajzadeh, Instructor, Faculty of Nursing and Midwifery College, Birjand University of Medical Sciences, Birjand, Iran.

E-mail:farajzadeh\_zahra@yahoo.com

Received: 10 Oct 2021

Revised: 27 May 2022

Accepted: 9 July 2022

## Abstract

**Introduction:** Motivation is a complex process of the individual; organizational and social factors and the performance of employees is a function of their ability and motivation. Identifying and analyzing motivational factors is very important. This study was conducted to explain the experiences of nursing managers on factors affecting job motivation.

**Methods:** This study, which is a contract content analysis, was conducted by in-depth and semi-structural interviews with nursing managers of hospitals affiliated with Birjand University of Medical Sciences. The participants' statements were recorded with their consent by voice recording, and then handwritten word for word. The number of participants was eight depending on the data saturation, and saturation was achieved when new information was not obtained during data analysis and coding. Data analysis was performed simultaneously with data collection using the content analysis method and Grinheim method.

**Results:** Content analysis of nursing managers' experiences of factors affecting job motivation five categories including individual self-motivation factors, professional motivational abilities, motivational support, organizational, motivational factors and financial motivational factors and ten subcategories including motivational personality dimensions, Ethical motivators, professional competence, functional ability, motivational support of the workplace, motivational support of the family, management structures, the system of encouragement and punishment of the organization, receiving appropriate salaries and rewards were extracted.

**Conclusions:** According to the results of this study, nursing managers can take a step toward maintaining and promoting nurses' job motivation by giving more importance to internal motivation factors and improving the quality of nursing care, and useful and constructive solutions for the development of health organizations. That plays a key role in community health.

**Keywords:** Managers' Experiences, Nursing, Job Motivation, Content Analysis, Qualitative Study.

ISSN/ © 2022 The Authors. Published by Iranian Nursing Association.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Farajzadeh Z, Nasiri A. Nursing Managers' Experiences of Factors Affecting Job Motivation: A Qualitative Study. Journal of

Nursing Education (JNE) 2022.p:42-52 [Persian].



<https://doi.org/10.22034/JNE.11.3.42>

## تجارب مدیران پرستاری از عوامل موثر بر انگیزش شغلی: یک مطالعه کیفی

زهرا فرج زاده<sup>۱\*</sup>، احمد نصیری<sup>۲</sup>

۱- مربی، گروه پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، بیرجند، ایران. ORCID: .....۰۰۱-۷۲۴۲-۴۴۴۱  
۲- استاد، گروه پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، بیرجند، ایران. ORCID: .....۰۰۰۲-۹۲۷۶-۵۲۲۴

\*نویسنده مسئول: زهرا فرج زاده، مربی، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، بیرجند، ایران.  
ایمیل: farajzadeh\_zahra@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۱۸

تاریخ بازبینی: ۱۴۰۱/۳/۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۱۸

### چکیده

**مقدمه:** انگیزش یک فرایند پیچیده از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی است و عملکرد کارکنان سازمان تابعی از توانایی و انگیزش آنان است. شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل انگیزشی از اهمیت زیادی برخوردار می باشد. این مطالعه با هدف تبیین تجارب مدیران پرستاری از عوامل موثر بر انگیزش شغلی انجام شد.

**روش کار:** این مطالعه که از نوع تحلیل محتوای قراردادی است، با انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاری با مدیران پرستاری بیمارستان های تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند انجام شد. اظهارات مشارکت کنندگان با رضایت آنان توسط ضبط صوت، ضبط و سپس کلمه به کلمه دست نویس شد. تعداد مشارکت کنندگان بسته به اشباع داده ها ۸ نفر بود و اشباع زمانی حاصل شد که اطلاعات جدیدی در حین تحلیل و کدگذاری داده ها حاصل نشد. تجزیه و تحلیل داده ها، همزمان با جمع آوری اطلاعات و با استفاده از روش آنالیز محتوی و با روش گراینهم انجام گردید.

**یافته ها:** از تحلیل محتوا در خصوص تجارب مدیران پرستاری از عوامل موثر بر انگیزش شغلی ۵ طبقه شامل عوامل خود انگیزشی فردی، توانمندی های حرفه ای انگیزشی، حمایت های انگیزشی، عوامل انگیزشی سازمانی و عوامل انگیزشی مالی و ۱۰ زیر طبقه شامل ابعاد شخصیتی انگیزشی، برانگیزاننده های اخلاق، صلاحیت حرفه ای، توانایی عملکردی، حمایت انگیزشی محیط کار، حمایت انگیزشی خانواده، ساختارهای مدیریتی، نظام تشویق و تنبیه سازمان، دریافت حقوق متناسب و پاداش استخراج گردید.

**نتیجه گیری:** با توجه به نتایج این پژوهش مدیران پرستاری با اهمیت دادن بیشتر به عوامل انگیزش درونی می توانند گامی در جهت حفظ و ارتقاء انگیزش شغلی پرستاران برداشته و موجب ارتقاء کیفیت ارائه مراقبت های پرستاری و راهکارهای مفید و سازنده در جهت پیشرفت سازمان های بهداشتی درمانی که نقش اساسی در سلامت جامعه ایفاء می کنند، گردند.

**کلید واژه ها:** تجارب مدیران، پرستار، انگیزش شغلی، تحلیل محتوا، مطالعه کیفی

### مقدمه

باشند [۵]. در حال حاضر سیستم های ارائه خدمات سلامت کشور با چالش های فراوانی روبرو هستند که یکی از مهم ترین این چالش ها کیفیت نامطلوب خدماتی است که ارائه می گردد [۶]. عامل مهم آن انگیزه پایین نیروی انسانی است [۷]. پرستاران علاوه بر دارا بودن دانش و مهارت های بالینی کافی و مناسب باید انگیزش کافی داشته باشند تا بتوانند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند [۸]. تصمیم گیری سریع، موقعیت های غیرقابل پیش بینی و پرخطر، کمبود کنترل و

در حیات هر سازمان عوامل مختلفی نقش دارد [۱] منابع انسانی استراتژیک ترین [۲] و مهم ترین منبع برای سیستم بهداشتی محسوب می گردد [۳]. بیمارستان رکن اصلی نظام مراقبت های بهداشتی - درمانی [۴] و پرستاران به عنوان بزرگترین منبع انسانی سازمان های بهداشتی اهمیت بسزایی در موفقیت سازمان به عهده دارند بطوری که سازمان های بهداشتی بدون نیروی پرستاری کارآمد نمی توانند موفق

عامل و مسئولیت کم اهمیت ترین عامل بیان شد [۹]. در مطالعه رئیسی و محبی فر (۲۰۰۶) از نظر کارکنان عوامل حقوق و مزایای کافی، شرایط مناسب برای کار کردن و امنیت شغلی و از نظر مدیران عوامل حقوق و مزایای کافی، امنیت شغلی و شرایط مناسب برای کار کردن به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم اهمیت قرار داشت [۲۴]. در مطالعه حموزاده و همکاران (۲۰۱۰) عوامل روانی، رفاهی و فیزیکی به عنوان مهمترین عوامل ایجاد انگیزش شغلی در مدیران گزارش شد. در 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، استقلال در کار و توانایی و تخصص مسئولان مافوق و کاردانی آنها و در گروه عوامل رفاهی، عوامل افزایش حقوق و دستمزد و متناسب بودن حقوق دریافتی با عملکرد و در گروه عوامل فیزیکی در اختیار داشتن نیروی انسانی کافی، بیشترین اهمیت را در ایجاد انگیزش شغلی مدیران به خود اختصاص داد [۱].

با توجه به بررسی انجام شده در مطالعات کیفی در زمینه تجارب مدیران پرستاری از عوامل انگیزش شغلی مقاله ای یافت نشد و از طرفی با توجه به اهمیت انگیزش نیاز به بررسی و مطالعه عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی است تا با بهره‌گیری از نتایج آن مدیران بتوانند در حفظ و ارتقاء انگیزه شغلی کارکنان خود برنامه ریزی و در رفتار مدیریتی خود مورد عنایت و توجه ویژه قرار دهند. از آنجا که تحقیقات کیفی نقش مهمی را در پیش بینی روابط، علت‌ها، تاثیرات و فرایندهای پویا ایفا می‌کند و محقق تمامی عناصر و اجزاء موجود و ارتباطات درونی آنان را در بروز طبیعی یک رفتار یا واقعه مورد بررسی قرار می‌دهد [۲۵]، لذا برای این مطالعه روش کیفی انتخاب و با هدف تبیین تجارب مدیران پرستاری از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی انجام شد.

## روش کار

این مطالعه با رویکرد کیفی و بر اساس تحلیل محتوای قراردادی با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاری با مدیران پرستاری بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، با هدف تبیین تجارب مدیران پرستاری از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در سال ۱۳۹۸ انجام شد. پژوهشگر

چهارچوب سازمانی محدود و بیماران بدحال از جمله شرایطی هستند که اگر انگیزش کافی وجود نداشته باشد به سرعت سبب خستگی، افزایش خطا، ترک خدمت و کاهش کیفیت خدمات می‌شود [۹]. انگیزه به طور مستقیم بر عملکرد پرستاران [۱۰] و افزایش رضایت بیماران و ارتقا عملکرد و حفظ رضایت شغلی پرسنل مؤثر است [۱۱] ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از وظایف اصلی مدیران است [۱۲] و با ارتقاء انگیزه پرستاران می‌توانند کیفیت مراقبت‌های پرستاری را ارتقاء بخشند [۱۳].

شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل انگیزش در مراکز بهداشتی- درمانی با توجه به نقش حساس آنان در تامین سلامت افراد جامعه از اهمیت زیادی برخوردار است. مطالعات متعدد بیانگر عوامل مختلف و متفاوت در ایجاد انگیزش از جمله عواملی مانند بار کاری، حقوق، مزایا، پاداش، استقلال در محیط کار، روابط پرستار و پزشک و شناخت و قدر دانی باعث ایجاد انگیزه می‌باشد [۱۴]. عوامل پیش زمینه فردی نیز با انگیزش شغلی پرستاران همراه است [۱۵]. انگیزه کارمندان تحت تأثیر عوامل درونی (استقلال، شایستگی، تعامل اجتماعی، مسئولیت پذیری و عزت نفس) و عوامل بیرونی (پاداش، رابطه با سرپرست و همکاران، شناخت) است [۱۶]. در مطالعه جودت و همکاران (۲۰۱۴) عوامل انگیزشی (درونی) نسبت به عوامل بهداشتی (بیرونی) اهمیت بیشتری داشت [۱۷]. در مطالعات انجام شده مهمترین عوامل انگیزشی احساس مباحثات، مؤثر بودن، صداقت در مدیریت و امنیت شغلی [۱۸]، احساس موفقیت، به رسمیت شناخته شدن، احساس مسؤلیت و گرفتن ترفیع [۱۹]، امکان تحصیل، احترام گذاشتن، مسؤل بودن، قدردانی و پاداش مساوی [۲۰] می‌باشد. در مطالعه Gulzar و همکاران (۲۰۱۰) ویژگی‌های افراد، ارزشها و شایستگی‌ها به عنوان عامل اصلی و عوامل سازمانی به عنوان عامل فرعی در ایجاد و ارتقاء انگیزش بیان شد [۲۱]. Chandler و همکاران (۲۰۰۹) کاهش انگیزه را بعلت تبعیض بین کارکنان می‌داند [۲۲]. در مطالعه Blanchard (۲۰۰۶) رضایت شغلی و تعاملات مثبت با بیماران و کارکنان مهمترین عامل در ایجاد انگیزه معرفی شد [۲۳]. نتایج پژوهش محمودی (۲۰۰۷) نشان داد که عوامل درونی اهمیت بیشتری نسبت به عوامل بیرونی در ایجاد انگیزش شغلی پرستاران دارد. در بین عوامل بیرونی مؤثر بر انگیزش شغلی پرستاران سرپرستی و نظارت با اهمیت‌ترین عامل، حقوق و دستمزد کم اهمیت‌ترین عامل و در مورد عوامل درونی ماهیت کار با اهمیت‌ترین

کدها از نظر تشابهات و تفاوت هایشان با یکدیگر در ادامه فرآیند انجام گرفته و تحت طبقات مفهومی تر و انتزاعی تر با برچسب مشخص، دسته بندی گردیدند. در پایان، مقایسه طبقات با یکدیگر صورت پذیرفته و با تامل دقیق و عمیق، محتوای نهفته در داده ها، با عنوان طبقات اصلی و نهایی بیان شدند [۲۷].

به منظور افزایش اعتبار یافته های پژوهش، پژوهشگر پیوسته داده ها را ارزیابی کرده و بطور مداوم با مشارکت کنندگان در ارتباط بود و همچنین از روش چک کردن یافته ها با شرکت کنندگان استفاده نمود. در این پژوهش جهت افزایش اعتماد پذیری یافته ها، محقق برداشت و تفسیر خود را از داده ها به شرکت کنندگان ارائه کرد و نظرات آنان را جویا شد. همچنین به منظور افزایش قابلیت تایید داده ها گزیده هایی از متن مصاحبه ها به همراه کدها و طبقات پدیدار شده را به چندین ناظر (چند نفر محققینی که در تجزیه و تحلیل کیفی تجربه کافی را دارند) ارائه نمود تا جریان تجزیه و تحلیل داده ها را بررسی و در مورد صحت آن اعلام نظر کنند. پژوهشگر همچنین برای اطمینان از صحت کدگذاری متن تعدادی از مصاحبه ها، کدها و طبقات استخراج شده را در اختیار همکاران پژوهشگر و تعدادی از اعضای هیئت علمی که با نحوه آنالیز تحقیقات کیفی آشنا و در تحقیق شرکت نداشتند، گذاشته و از آنان خواست تا صحت فرآیند کد گذاری داده ها را مورد بررسی قرار دهند. انتقال پذیری به میزان قابلیت انتقال یافته ها به موقعیتهای مشابه اشاره دارد. در مطالعه حاضر سعی شد جمع آوری داده ها از طریق مصاحبه از نمونه های مناسب و با حداکثر تنوع انجام شود تا معنی دار بودن یافته ها در موقعیت های مشابه انجام شود. همچنین طبقات نهایی در اختیار ۳ نفر از مدیران پرستاری که در مطالعه شرکت نداشتند قرار داده شد و نظر آنان را در مورد میزان انطباق یافته ها با تجارب آنان پرسیده شد که منطبق بر تجارب خود دانستند.

### یافته ها

در این مطالعه ۸ نفر از مدیران پرستاری در مصاحبه فردی شرکت کردند. که دارای محدوده سنی ۴۰ تا ۵۴ سال و محدوده سابقه کار ۱۶ تا ۲۸ سال بودند (جدول ۱). از نتایج حاصل از تحلیل محتوا در خصوص تجارب مدیران از عوامل موثر بر انگیزش شغلی ۵ طبقه و ۱۰ زیر طبقه (جدول ۲) استخراج شد.

با مراجعه به بیمارستان و هماهنگی لازم با مدیران پرستاری در رده های مختلف مدیر پرستاری، سوپروایزر و سرپرستار که شرایط ورود به پژوهش را که شامل تمایل و رضایت به شرکت در پژوهش و داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی بود را انتخاب و زمان و مکان مصاحبه بر اساس توافق با مشارکت کنندگان مشخص و در زمان تعیین شده مصاحبه را انجام داد. انتخاب نمونه به صورت مبتنی بر هدف انجام شد. تعداد مشارکت کنندگان بسته به اشباع داده ها ۸ نفر بود و اشباع زمانی حاصل شد که اطلاعات جدیدی در حین تحلیل و کدگذاری داده ها حاصل نشد.

مطالعه با یک سؤال کلی «لطفاً در مورد تجاربتان از انگیزش شغلی در پرستاری بفرمایید» شروع و سپس با تداوم مصاحبه، سئوالات اختصاصی تر بر اساس برآیند مصاحبه های اولیه و طبقات اصلی در جهت اهداف پژوهش از جمله «به عنوان یک مدیر از چه عواملی برای ایجاد انگیزش استفاده می کنید؟» و «بر اساس تجارب شما عوامل مهمی که می تواند باعث ایجاد انگیزش شغلی در پرستار شود چیست؟» بیان شد و در ادامه برای عمق دادن به مصاحبه و واکاوی موضوعات مطرح شده توسط مشارکت کننده از عباراتی مثل «لطفاً بیشتر توضیح دهید و یا مثالی بزنید.» استفاده شد. اظهارات مشارکت کنندگان با کسب رضایت آنان توسط ضبط صوت، ضبط و سپس کلمه به کلمه دست نویس شد. مصاحبه ها به صورت انفرادی در محیطی آرام و بدون حضور دیگران صورت گرفت. میانگین زمان انجام هر مصاحبه ۴۰ دقیقه بود. از مشارکت کنندگان در پژوهش جهت انجام مصاحبه رضایت نامه کتبی گرفته شد و ضمن تاکید بر محرمانه بودن داده ها توضیح داده شد که در هر مرحله ای از پژوهش که تمایل به ادامه نداشتند، می توانند نسبت به خروج از مطالعه اقدام نمایند.

از مراحل روش گراینهیم به شرح ذیل جهت فرایند تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد: مصاحبه های ضبط شده، پیاده شده و مطالب پیاده شده با هدف رسیدن به یک درک صحیح و کلی، بازخوانی گردید. همه اطلاعات مربوط به مصاحبه ها به عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شدند. پاراگراف ها، جملات و کلمات، به عنوان واحدهای معنایی که از نظر مفهوم و محتوا با یکدیگر مرتبط باشند، لحاظ شدند. سپس، با توجه به محتوایشان، جمع بندی شده و در کنار هم قرار گرفتند. با ادامه یافتن این فرآیند، واحدهای معنایی، با توجه به مفهوم مستتر در آنها به سطح مفهوم پردازی و انتزاع رسیده و با کدها نام گذاری شدند. مقایسه

جدول ۱. مشخصات شرکت کنندگان در مصاحبه

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
جنس	مذکر	مذکر	مونث	مونث	مونث	مذکر	مونث	مونث
سن	۵۴	۵۳	۴۵	۴۰	۴۸	۴۴	۵۳	۵۲
سمت	سوپروایزر آموزشی	سوپروایزر بالینی	سرپرستار	سرپرستار	سوپروایزر بالینی	سوپروایزر آموزشی	مترون	سوپروایزر بالینی
سابقه کار	۲۷	۲۵	۲۸	۱۶	۲۶	۲۰	۲۸	۲۸
مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	۵۰	۴۰	۲۰	۳۰	۵۰	۵۰	۴۰	۳۰

جدول ۲. طبقات، زیر طبقات و نمونه ای از کدهای بدست آمده از تجارب مشارکت کنندگان

طبقات	زیر طبقات	نمونه ای از کدهای
خود انگیزی فردی	ابعاد شخصیتی انگیزی	نگرش مثبت به پرستاری ساختار شخصیتی عشق ورزیدن به شغل پرستاری اراده و پشتکار ایمان قوی حس انسانیت
توانمندیهای حرفه ای انگیزی	برانگیزاننده های اخلاقی	خلوص نیت و اهمیت دادن به رضای خداوند داشتن سجایای اخلاقی و خلق متین و آرام
توانمندیهای حرفه ای انگیزی	صلاحیت حرفه ای	تمایل به ارتقاء شغلی علاقه به پرستاری به علت داشتن مهارت های عملی سعی و تلاش سرپرستار در آشنا شدن با اصول مدیریتی و اعمال آن در بخش
توانمندیهای حرفه ای انگیزی	توانایی عملکردی	اهمیت دادن و توجه مدیر به افزایش ارتقاء کیفیت عملکردی برخور مناسب مدیران در مقابل انتقادات و اعتراضات پرسنل اهمیت دادن به نظرات پرسنل در تصمیم گیری داشتن تسلط علمی و حرفه ای و قدرت تخصصی قاطعیت در کار و تحکم در شرایط بحرانی
حمایت های انگیزی	حمایت انگیزی محیط کار	حمایت همکاران و مدیران حمایت مدیران رده بالا از مدیران رده پایین توجه مدیر رده بالا به موارد رفاهی پرسنل پرستاری کم کردن فشار کاری در شیفت ها
حمایت های انگیزی	حمایت انگیزی خانواده	رضایت والدین به حضور در محل کار در روز های تعطیل رضایت همسر به حضور در محل کار در روز های تعطیل حضور در محل کار بصورت شیفت در گردش تحمل سختی عدم حضور والد در روزهای تعطیل و شب توسط فرزندان
عوامل انگیزی سازمانی	ساختارهای مدیریتی	تفویض اختیار به مدیران رده پایین توجه و اهمیت دادن به کیفیت عملکرد پرسنل چه مطلوب و چه نا مطلوب رعایت اصول مدیریتی
عوامل انگیزی مالی	نظام تشویق و تنبیه سازمان	وجود چارچوب و معیار های خاص در مدیریت برخورد یکسان با پرسنل و عدم تبعیض بین پرسنل احترام گذاشتن به شخصیت افراد در زمان برخورد انضباطی محرمانه بودن تنبیه پرسنل توسط مدیران رده بالا رعایت اصول منطقی در تشویق و تنبیه پرسنل
عوامل انگیزی مالی	دریافت حقوق متناسب پاداش	قانون ارتقاء و بهره وری در حرفه پرستاری دید مثبت در پرستاری به علت عوامل مالی و اقتصادی رضایت شغلی در پرستاری به علت عوامل مالی و اقتصادی اختلاف حقوقی واضح بین حقوق پرستاران با دیگر حرفه ها قدردانی از پرستار توسط مدیر توجه به موارد رفاهی پرسنل اضافه کار کیفی قدردانی و تشکر بیماران از پرستار

انجام کار می شود. سوپروایزری گفت: «فرد باید هم علاقه مند باشه وهم توانشو داشته باشه ولی گاهی اوقات ممکنه وقت کافی نباشه و کاری که دوست هم داری زیاد خوشت نیاد انجام بدی.» (م ۱)

از موارد دیگر تاثیر گذار بر انگیزش در ویژگی های حرفه ای مدیران که توسط مصاحبه شوندهگان بیان شد می توان به مهارت های ارتباطی اشاره نمود. سوپروایزری بیان کرد: «مهمترین عامل انگیزشی تعاملی است که بین مسئولین و پرسنل است که اگر این تعاملات و ارتباطات خوب نباشه قطعاً انگیزه از بین می رود.» (م ۶) و مدیر پرستاری اشاره کرد: «برخورد خوبی با پرسنل داشته باشی و به حرف پرسنل گوش کنی و به شخصیتشون احترام بذاری.» (م ۷)

#### حمایت های انگیزشی

حمایت انگیزشی محیط کار : سوپروایزری بیان کرد: «حمایت پرسنل خیلی مهمه، ما هیچ حمایت شغلی نمی شیم، امنیت شغلی نداریم. ما انتظار داریم که مسئولین ما رو درک و حمایت کنند، نبود حمایت و امنیت شغلی در محیط کار آزار دهنده ست.» (م ۵)

حمایت انگیزشی خانواده: سوپروایزری در این مورد اظهار داشت: «آنچه باعث انگیزه میشه خانواده فرد. اگر حمایت های والدین، همسر و فرزند یعنی خانواده فراهم نباشه انگیزه کاری کم میشه. بخصوص اگر قرار باشه شیفت در گردش و ایام تعطیلات بیایم سرکار، اگر خانواده هماهنگ نباشه قطعاً انگیزه کار کم میشه.» (م ۶)

#### عوامل انگیزشی سازمانی

از مهمترین عوامل سازمانی مطرح شده در انگیزش توسط مصاحبه شوندهگان می توان به ساختار سازمانی متمرکز و غیر متمرکز در زمینه تصمیم گیری، موارد انضباطی و تشویق و تنبیه اشاره کرد. مدیران پرستاری استقلالی در تصمیم گیری در حوزه مدیریتی خود ندارند و دخالت های مدیران دیگر از جمله رئیس بیمارستان و معاونت ها و مدیر داخلی و مخالفت آنان با تصمیمات واحد پرستاری موجب کاهش انگیزه در مدیران پرستاری می شود.

ساختارهای مدیریتی: وجود نوع ساختار سازمانی متمرکز و یا غیر متمرکز در سازمان و سلسله مراتب تاثیر زیادی در انگیزش شغلی دارد. سوپروایزری اظهار نمود: «مدیریت این جور نیست که هر چه از بالا دیکته کنند مدیر میانی بدون هیچ چون چرا بگه چشم این باعث میشه یک

#### خود انگیزشی فردی

ابعاد شخصیتی انگیزش: عوامل شخصیتی موثر در انگیزش شامل خویشتن داری، سعه صدر، صبر و تحمل بالا، ضریب هوشی بالا، تحمل سختی و پشتکار وقاطعیت است. سوپروایزری بیان کرد: «با توجه به ساختار شخصیتی، فرد سختی ها را بر خودش هموار می کنه مدیر باید روانشناس باشه باید سعه صدر، صبر و تحمل بالا، ضریب هوشی بالا داشته باشه و برخورد مدیران در برابر سختی ها متفاوت و بستگی به ساختار شخصیتی آنان دارد.» (م ۲) مدیر پرستاری بیان کرد: «دید خود فرد مهمه و من همیشه دید مثبتی نسبت به شغلم داشته و دارم ما با رفتار خودمون می تونیم دید جامعه رو نسبت به خودمون عوض کنیم.» (م ۷)

برانگیزاننده های اخلاقی: موارد اخلاقی موثر بر انگیزش شامل داشتن سجایای اخلاقی و خلق متین و آرام، صداقت، خلوص نیت، انتقاد پذیری، قوی بودن حس انسان دوستی و وجدان کاری است.

سوپروایزری بیان کرد: «قوی بودن احساس انسانی مدیر باعث برخورد سنجیده تر و بهتر مدیر با مشکلات می گردد و داشتن ایمان قوی باعث درک بیشتر درد بیماران می شود و هیبت مدیر به علت داشتن سجایای اخلاقی و خلق متین و آرام او است و عوامل تربیتی و اخلاقی مدیر نقش موثری در انگیزه مدیران دارد.» (م ۲)

سرپرستاری از انتقادپذیری یک مدیر موفق و نقش آن در ایجاد انگیزه صحبت نمود و گفت: «انتقادپذیری مدیران عامل مهمی در همکاری پرسنل و ایجاد علاقه پرسنل در محیط کاره و برخورد مناسب مدیران در مقابل انتقادات و اعتراضات پرسنل در ایجاد علاقه پرسنل در محیط کار موثره.» (م ۴)

#### توانمندبهای حرفه ای انگیزشی

صلاحیت حرفه ای: مدیران پرستاری با مهارت کامل حرفه ای و تخصصی و توانایی لازم در استفاده از علم خود در شرایط مختلف می توانند در ایجاد انگیزش پرسنل پرستاری موثر باشند. سوپروایزری اظهار داشت: «مدیران باید اطلاعات کامل در رابطه با مسائل مدیریت پرستاری و اشراف بر حرفه تخصصی خودش داشته باشه، منظور تسلط علمی و تسلط کاربردی که بدونی در شرایط مختلف که قرار گرفتی از مهارت های خودت چگونه استفاده کنی.» (م ۲)

توانایی عملکردی: علاقه مندی فرد همراه با داشتن توان انجام کار است که باعث ایجاد رضایت و انگیزه مدیر در

کار مضاعفی رو تحمیل کنه به پرسنل زیر دستش، مدیر می خواد اون دستور اجرا بشه اگر چه اصلا اجرایی نیست. یک تصمیم غیر منطقی اجحاف در حق پرسنله.» (م ۱)

توجه مدیران به رعایت سلسله مراتب و تفویض اختیار به مدیران رده میانی و رده پایین و حتی پرسنل پرستاری تاثیر زیادی در ایجاد علاقه و انگیزه افراد رده های مختلف در سازمان دارد. در این زمینه سوپروایزری بیان نمود: «اگر پرسنل درخواستی به مدیر رده بالا ریاست دانشگاه بدن، و ریاست خودش مستقیما اقدام کنه، جواب نامه شو بده، این باعث کاهش انگیزه میشه، درستش اینه که ارجاع بده و نظر مسئولین اون حیطه رو بخواد نه اینکه خودش مستقیم تصمیم بگیره.» (م ۱)

نظام تشویق و تنبیه سازمانی: تشویق و تنبیه یکی از موارد قابل تامل در مدیریت است که در ایجاد، حفظ و افزایش انگیزه تاثیر زیادی دارد. سرپرستاری اظهار داشت: «تشویق خواه نا خواه هر جور که باشه باعث دلگرمیه مدیری که تشویق میشه خودش رو باید لایق تشویق بدونه، گاهی اوقات این تشویق صوریه، کار خاصی نکرده ولی تشویق میشه، مدیری که احساس میکنه نباید تشویق بشه، این تشویق رغبتی ایجاد نمیکنه، یک تشویق نا بجا یعنی من لیاقت تشویق رو نداشتم ولی تشویق شدم، کم تر مدیری اینجوری فکر می کنه، کم افراد هستن که تشویق نا بجا براشون جالب نباشه.» (م ۳)

سرپرستار دیگری گفت: «رعایت اصول منطقی در تشویق پرسنل و عدم در نظر گرفتن روابط و انجام تشویق و تنبیه منطقی و مدبرانه و اصولی باعث ایجاد انگیزه میشه ولی تشویق نابجا برخی از پرستاران موجب از بین رفتن انگیزه پرسنلی که از نظر عملکردی در سطح مطلوبی هستن میشه.» (م ۴)

#### عوامل انگیزشی مالی

دریافت حقوق متناسب: تاثیر عوامل مادی و درآمد در ایجاد علاقه و انگیزش شغلی در افراد مختلف متفاوت است. سوپروایزری اظهار داشت: «وضعیت حرفه پرستاری از نظر حقوقی نسبت به مشاغل دیگر بهتره و اختلاف حقوقی واضحی بین حقوق پرستاران با دیگر حرفه ها وجود داره و موارد مالی و اقتصادی باعث دید مثبت و در نتیجه رضایت شغلی پرستار شده.» (م ۱).

سرپرستاری بیان کرد: «میزان اضافه کار و مبلغ اون در همکاری پرسنل برای پوشش دادن شیفت ها با توجه به تعداد کم

نیرو موثره و برخی از پرسنل به خاطر علاقه شیفت نمی دن بلکه فقط به خاطر پول و مبلغ اضافه کاری شیفت می دن هرچند که کیفیت کاری مطلوبی ندارن.» (م ۴)

ولی سرپرستار دیگری مادیات را عاملی برای انگیزش نمی دانست و بیان نمود: «رضایت بیماران خیلی مهمتر از فکر کردن به مادیات و پول باعث دلگرمی پرسنل پرستاری به کار نمی شه، پرستاری شغلی نیست که فرد بدون علاقه قبلی و به علت حقوق انتخاب کنه و میزان حقوق و مادیات تاثیری در ایجاد علاقه نداره.» (م ۳)

سوپروایزری اظهار داشت: «پول در ایجاد انگیزه درالویت خیلی پایینه و احترام به همکار، اهمیت دادن به کار پرسنل و برخورد مدیر تاثیر زیادی در ایجاد انگیزه پرسنل داره.» (م ۶)

پاداش: تمایز نیروهای دارای عملکرد متفاوت یکی از موارد حائز اهمیت در مدیریت از دیدگاه مدیران و پرسنل در هر سازمانی می باشد. یکی از طرقی که می توان این تمایز را ایجاد کرد دادن پاداش به کارکنان دارای عملکرد مطلوب است که این امر باعث افزایش انگیزه در این پرسنل و ترغیب پرسنل دارای عملکرد نامطلوب به تغییر در عملکرد در جهت مثبت می شود.

سرپرستاری گفت: «توجه مدیر رده بالا به موارد رفاهی پرسنل پرستاری و قدردانی و تشکر بیماران از پرستار و همچنین اهمیت دادن و شرکت پرسنل در فعالیت های آموزشی باعث دلگرمی آنان در محیط کار می شه.» (م ۳)

#### بحث

در این مطالعه تجارب مدیران پرستاری از عوامل موثر بر انگیزش شغلی شامل ۵ طبقه عوامل خود انگیزشی فردی، توانمندیهای حرفه ای انگیزشی، حمایت های انگیزشی، عوامل انگیزشی سازمانی و عوامل انگیزشی مالی و ۱۰ زیر طبقه شامل ابعاد شخصیتی انگیزشی، برانگیزاننده های اخلاقی، صلاحیت حرفه ای، توانایی عملکردی، حمایت انگیزشی محیط کار، حمایت انگیزشی خانواده، ساختارهای مدیریتی، نظام تشویق و تنبیه سازمان، دریافت حقوق متناسب و پاداش بود.

نتایج این مطالعه نشان داد که در ابعاد شخصیتی و اخلاقی عواملی از جمله صبر و بردباری، نحوه برخورد مدیران در برابر سختی ها، دید فرد نسبت به شغل پرستاری، داشتن سجایای اخلاقی، حس انسان دوستی و ایمان و در توانمندیهای حرفه ای انگیزشی، مدیران پرستاری با داشتن

مطالعه اصفهانی و افشین (۲۰۱۸) میانگین انگیزش شغلی پرستاران در بیمارستانهای ایران را متوسط رو به بالا گزارش کرده و اصلاح روش پرداخت، افزایش درآمد و مزایای پرستاران و تناسب آن با سختی کار و حجم فعالیت آنها را از عوامل موثر در انگیزش بیان نمودند [۳۲]. در خصوص پراکندگی نتایج می توان به تفاوت فرهنگی، مکانی و زمانی انجام پژوهش ها، نوع مطالعه و همچنین جامعه پژوهش اشاره کرد. همانطور که مشخص است تعدادی در راستای نظریه هرزبرگ و تعدادی با آن در تضاد است. هرزبرگ انگیزش را تحت تاثیر عوامل انگیزاننده (موفقیت، پیشرفت و قدردانی، ماهیت کار) و عوامل نگهدارنده (خط و مشی و مقررات، شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط و امنیت شغلی) بیان کرد [۵]. Alhakami و Baker (۲۰۱۸) عوامل فردی و عوامل سازمانی را در انگیزش پرستاران موثر بیان کردند و انگیزه های درونی از جمله مسئولیت پذیری، توانایی انجام کار و داشتن فرصت برای استفاده از توانایی ها را موجب افزایش انگیزش پرستاران ذکر نمودند [۳۳]. در این مطالعه ساختارهای مدیریتی از عوامل موثر در انگیزش بیان شد. Zarei و همکاران (۲۰۱۶) تسهیل ارتباط بین کارکنان و مدیر، حمایت از کارکنان در جامعه و ترویج احترام اجتماعی به حرفه، فراهم آوردن فرصت های آموزشی و پیشرفت شغلی، مشارکت کارکنان در تعیین هدف، تسهیل در محیط کار و امنیت شغلی را از عوامل موثر در افزایش انگیزه کارمندان بیان کرد [۳۱]. در این راستا محمودی و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود عنوان نمودند که از دید پرستاران شاغل در بخشهای ویژه نحوه نظارت مستقیم و غیر مستقیم مسئولین و شیوه ارزشیابی آنها یک عامل انگیزشی مهم است. عدالت و توجه یکسان به کارکنان یکی از عوامل مهم رضایت از محیط کار است [۹]. اصفهانی و افشین (۲۰۱۸) تجدیدنظر در شرح وظایف رده های مختلف پرستاری، حمایت مدیران و افزایش میزان مشارکت پرستاران در فرآیند تصمیم گیری را در افزایش انگیزه پرستاران موثر دانستند [۳۲]. Breed و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود مهمترین عوامل موثر بر انگیزش را عوامل انگیزشی درونی که شامل حمایت، ارتباط، استقلال و شایستگی بود، بیان کردند و همچنین داشتن صلاحیت رهبر و ارتقا مهارت و بهبود شایستگی آنان را در ایجاد انگیزش موثر دانستند [۳۴]. Dieleman (۲۰۰۶) در مطالعه خود عنوان نمود که مدیران بهداشتی برای ارتقا کیفیت

مهارت حرفه ای و تخصصی و توانایی عملکردی و مهارت ارتباطی خود و همچنین حمایت سازمان و خانواده می تواند در ایجاد و افزایش انگیزش پرستاران موثر باشند که این نتایج با مطالعه چوبداری و همکاران (۲۰۲۱) که عوامل درون فردی همچون روحیه جهادی - معنوی، باورهای مذهبی، نودوستی و ویژگی های شخصیتی را به عنوان عوامل تسهیل گر و دانش نظری و عملی ناکافی و عدم حمایت و دیده نشدن پرستاران را به عنوان عامل بازدارنده انگیزش شغلی بیان نمودند، همخوانی دارد [۲۸]. دیدگاه مدیران در زمینه عوامل مادی و تاثیر آن در انگیزش متفاوت و قابل بحث است. بعضی آن را عاملی در ایجاد دید مثبت و در نتیجه رضایت شغلی می دانند و بهتر بودن بازار کار پرستاری و بالا بودن حقوق پرستار نسبت به مشاغل دیگر، امکان اضافه کاری را امتیازی برای این شغل بیان می کنند در مقابل تعدادی دیگر تاثیر حقوق و عوامل مادی را در ایجاد انگیزش بسیار ناچیز و کم اهمیت دانسته و حتی بعضی افزایش آن را عاملی در کاهش انگیزه کاری بیان می نمایند. Dieleman و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه خود اظهار نمودند که حقوق و شرایط کاری نامناسب از عوامل اصلی در دلسردی کارکنان نسبت به شغلشان می باشد. بنا به نتایج آنها پرسنل بهداشتی برای جبران حقوق به مشاغل دیگر روی می آورند که این امر کیفیت و دسترسی به خدمات ارائه شده را تحت تاثیر قرار می دهد [۲۹]. Dieleman و همکاران (۲۰۰۳) نیز در مطالعه ای به این نتیجه رسید که عوامل موثر بر انگیزش شغلی حقوق و مزایا، رضایت شغلی، حساسیت کار می باشد [۳۰]. همچنین در مطالعه حسینی و همکاران (۲۰۱۳) از بین عوامل موثر بر انگیزش، حقوق و دستمزد حائز رتبه دوم بود. در این مطالعه عوامل بیرونی انگیزش نسبت به حیطه درونی از اهمیت بیشتری برخوردار است [۵]. ولی در مطالعه محمودی و همکاران (۲۰۰۷) [۹] و جودت و همکاران (۲۰۱۴) [۱۷] عوامل انگیزشی (درونی) نسبت به عوامل بهداشتی (بیرونی) اهمیت بیشتری در ایجاد انگیزش شغلی پرستاران داشت. همچنین در مطالعه Zarei و همکاران (۲۰۱۶) عامل اصلی تعیین کننده انگیزه شغلی به ترتیب اهمیت: روابط کاری، محتوای شغلی، پیشرفت شغلی، احترام اجتماعی و استقلال بیان شد و پاداش کمترین تاثیر را در انگیزه شغلی کارمندان داشت و تاثیر عوامل درونی نسبت به عوامل بیرونی مانند حقوق و مشوق های مالی در ایجاد انگیزه قوی تر بود [۳۱]. در



نتایج به جامعه گسترده مدیران پرستاری است و بر این اساس، نتایج مطالعه تنها به مدیران پرستاری که دارای مشخصات مشابه با مشارکت کنندگان مطالعه حاضر هستند قابل تعمیم خواهد بود.

### نتیجه گیری

نتایج حاصل از این مطالعه کیفی حاکی از تاثیر عواملی همچون خود انگیزشی فردی، توانمندیهای حرفه ای انگیزشی، حمایت های انگیزشی، عوامل انگیزشی سازمانی و عوامل انگیزشی مالی بر انگیزش پرستاران است. لذا بر این اساس، توجه به این عوامل و توسعه آنها از سوی مدیران پرستاری باعث می شود، شاغلین این حرفه با عشق و علاقه و ایثار و از خود گذشتگی وظایف خود را انجام دهند. از آنجا که انگیزه به طور مستقیم بر عملکرد پرستاران و افزایش رضایت بیماران و ارتقا عملکرد و حفظ رضایت شغلی موثر است، مدیران پرستاری می بایست با اهمیت دادن بیشتر به عوامل انگیزشی در جهت ایجاد انگیزش تلاش نمایند و موجب ارتقاء کیفیت ارائه مراقبت های پرستاری گردند. از طرفی، پیشنهاد می گردد در مطالعات آتی، راهکارهای ارتقا انگیزش شغلی در پرستاران و مدیران پرستاری با رویکرد کیفی بررسی شود.

### سیاسگزاری

این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی با کد ۴۹۱۳ مصوب دانشگاه علوم پزشکی بیرجند با کد اخلاق IR.BUMS. REC.1394.462 می باشد. از معاونت محترم تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی بیرجند و کلیه افرادی که ما را در انجام این طرح یاری نمودند، صمیمانه تشکر و قدردانی می نمایم.

### تضاد منافع

هیچگونه تضاد منافی در این مطالعه وجود ندارد.

مراقبت پرستاری باید از یک ابزار مدیریت منابع انسانی مناسب برای بهبود عملکرد و تقویت انگیزش پرستل بهداشتی استفاده نمایند. در راستای نقش فاکتورهای روانی و اجتماعی بر انگیزش تقویت مثبت، ستایش از طرف بیماران، توجه از طرف پزشکان و سایر افراد جامعه و موقعیت شغلی یک نوع محرک برانگیزنده برای تقویت انگیزش است [۲۹] و دریافت بازخورد مثبت از سوی بیماران و حرف مرتبط از فاکتورهای موثر بر انگیزش شغلی کارکنان سیستم بهداشتی است [۲۳]. همچنین Stilwell حس موفقیت و به رسمیت شناختن را از عوامل موثر بر انگیزش شغلی پرستاران زیمبابوه بیان نمود [۳۵]. Dor و همکاران (۲۰۱۸) مهمترین عامل انگیزش را در همدلی بیان کرد [۳۶]. سازمان بهداشت جهانی عنوان نمود که توانایی انجام کار، توان خدمت به جامعه، با ارزش بودن حرفه پرستاری و ارتباط، تعامل با جامعه بعنوان عوامل مرتبط در انگیزش شغلی می باشند [۳۵]. به طور کلی بر اساس مضامین استخراج شده از مصاحبه های مدیران پرستاری مشخص گردید که تمامی فاکتورهای ذکر شده در راستای عوامل انگیزاننده و نگهدارنده هرزیگ می باشد که باتوجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، اعتقادی و متفاوت بودن فاکتورهای ذکر شده در هر حیطه (عوامل انگیزاننده، نگهدارنده) در گروه های مورد نظر و یا سایر تحقیقات ضروری است که مسئولان یا برنامه ریزان پرستاری با به روز نمودن دانش خود براساس تحقیقات به منظور اعتلای امور بهداشتی و درمانی با نظارت صحیح و ارتباط سالم با پرستاران و بها دادن به حرفه پرستاری موجب انگیزش بیشتر پرستاران گردند.

یکی از محدودیتهای این مطالعه دسترسی دشوار و زمان بر به مدیران پرستاری که تمایل و رغبت کامل برای مشارکت در مطالعه را داشته باشند بود و از آنجا که مشغولیت های کاری مدیران پرستاری باعث می شد وقت کافی برای مصاحبه نداشته باشند لذا برای انجام مصاحبه ها زمان زیادی صرف شد و مورد دیگر از محدودیت ها که معمولا در تمام تحقیقات کیفی مطرح است، عدم تعمیم پذیری

## References

1. Hamouzadeh P, Sadeghifar J, Moradkhani B. Factors affecting job motivation from the perspective of managers in the education of hospitals affiliated to Oromia University of Medical Sciences in 2009 Bimonthly Journal of Oromia Faculty of Nursing and Midwifery. 2010; 9 (1): 15: -22.
2. Nishtar S, Ralston J. Can human resources for health in the context of noncommunicable disease control be a lever for health system changes?" Bull World Health Organ. 2013;91: 895-6<https://doi.org/10.2471/BLT.13.118711>
3. Gaki E, Kontodimopoulos N, Niakas D. Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. J Nurs Manag. 2013; 21, 483-90. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01413.x>
4. Skinner B F. Beyond Freedom and Dignity. Translated by Ali Akbar Seif, 2nd Edition, Tehran: Roshd Publications, 2012
5. Hoseyni S N, Mirzaei M, Faryabi R, Mokhtari Ardekan A M, Shaker Ardekani M, Mirzaei Alavijeh M. Effective factors in job motivation of faculty members in shahid sadoughi university of medical sciences: an application of Herzberg's motivation theory. Iranian Journal of Medical Education. 2014; 13 (12) :1040-1050 .
6. Saatchi M. Theory of motivation and creating desirable change in personality. Tehran: Manager of the Governmental Publications Training Center. 2000;14.
7. Tahavori Z. Job Description: a Necessity for Human Resource Management in Libraries and Information Centers. Book Quarterly.2004; 59. 15 (3): 37-43.
8. Awosusi O O, Jegede AO. Motivation and job performances among Nurses in the ekiti state Environment of Nigeria. International Journal of Pharma and Bio Sciences. 2011;2(2):583-595.
9. Mahmoudi H, Ebrahimian A, Solymani M, Ebadi A, Hafezi S, Fayzi F, et al. Study of job motivation factors of nurses in intensive units. Journal of Behavioral Sciences, 2007; 1 (2),171-178.
10. Hung L-M, Shi L, Wang H, Nie X, Meng Q. Chinese primary care providers and motivating factors on performance. FamPrac. 2013;30:576-86. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmt026>
11. Toode K, Routasalo P, Helminen M, Suominen T. Hospital nurses' work motivation. Scand J Caring Sci. 2015;29(2): 248-57. <https://doi.org/10.1111/scs.12155>
12. Zarei E, Arab M, Tabatabaei SM, Rashidian A, forushani AR, Khabiri R. Understanding patients' behavioral intentions: Evidence from Iran's private hospitals industry. J Health Organ Manag.2014;28(6): 795-810. . <https://doi.org/10.19082/2249>
13. Vafadara A, Tolouei-Rada M, Hayward K. Evaluation of the effect of product demand uncertainty on manufacturing system selection. Procedia Manufacturing. 2017;11: 1735-1743. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.301>
14. Barker AM. Transformational nursing leadership: A vision for the future. Burlington, MA: Jones & Bartlett. 2006.
15. Koch S H, Proynova R, Paech B, Wetter T. The perfectly motivated nurse and the others: Workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks. Journal of Nursing Management. 2014;22(8):1054-1064.. <https://doi.org/10.1111/jonm.12083>
16. Okello DR, Gilson L. Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector:a systematic review. Hum Resour Health. 2015;13(16):1-18. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0007-5>
17. Jodat Sh, Farajzadeh Z, Saadatjoo A R. Study of job motivation of nurses working in Valiasr Hospital[in Persian]. Journal of Heinavin Care, Birjand Faculty of Nursing and Midwifery. 2014;(4) 10:304-296.
18. Franco LM, Bennett S, Kanfer Rstubblebine P. Determination and consequences of health worker motivation hospitals in Jordan and Georgia. Soc Sci Med. 2004; 58(2):343-55. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00203-X](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00203-X)
19. Timreck TC. Managing motivation and developing job satisfaction in the health care worker environment. Health Care Manage. 2002; 20 (1):42-58. <https://doi.org/10.1097/00126450-200120010-00007>
20. Jameson C. Helping people change: the magic of motivation. Dent Today. 2000;19(1):78-81.
21. Gulzar S A, ShahidShamim M, Khuwaja AK. Promoting motivation towards community health care: A qualitative study from nurses in Pakistan. Journal of Pakistan Medical Association.

- 2010;60(6):501-503. [https://ecommons.aku.edu/pakistan\\_fhs\\_son/2](https://ecommons.aku.edu/pakistan_fhs_son/2).
22. Chandler CI, Chonya S, Mtei F, Reyburn H, Whitty CJ. Motivation, money and respect: a mixed-method study of Tanzanian non-physician clinicians. *Soc Sci Med*. 2009;68(11):2078-88. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.03.007>
  23. Blanchard J A. Hospital volunteers: a qualitative study of motivation. *The International Journal of Volunteer*. 2006; 26 (2):31-40.
  24. Reisi Pm, Mohebifar R. Job motivations from the perspective of staff and managers of educational hospitals of qazvin university of medical sciences. *Scientific Journal of Qazvin University of Medical Sciences*.2006;10(1): 101-108.
  25. Streubert HJ, Carpenter DR. *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*: Lippincott Williams & Wilkins; 2010.
  26. Polit D, Beck C, Hungler B. *Essentials of nursing research: methods, appraisal, and utilization*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins; 2007.
  27. Graneheim U, Lundman B .Qualitative content analysis in nursing research: concepts,procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today* 2004;24(2):105-12. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
  28. Choobdari A, Azad E ,Zarghami M H. Facilitators and inhibitors of job motivation in military nurses: a qualitative study. *Journal of Military Medicine* 2021;23(3):262-273.
  29. Dieleman M, Toonen J, TouréH , Martineau T. The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human Resources for Health*. 2006;4:2. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-2>
  30. Dieleman M, Cuong P V, Anh L V, Martineau T. Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human resources for health*, 2003. 1(1),1-10. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-1-10>
  31. Zarei E, Najafi M, Rajae R. Shamseddini, Abbas. Determinants of job motivation among frontline employees at hospitals in Tehran. *Electronic Physician Journal*.2016;8(4):2249-2254. <https://doi.org/10.19082/2249>
  32. Esfahani P, Afshin M. Study of nurses' job motivation in Iranian hospitals: a systematic review and meta-analysis study. *Journal of Health Research*.2018; (1) 4:37-30 30. <https://doi.org/10.29252/hrjbaq.4.1.30>
  33. Alhakami IY and Baker O G. Exploring the factors influencing nurse's work otivatio. *Iris Journal of Nursing & Care*.2018;1(1):1-12. <https://doi.org/10.33552/IJNC.2018.01.000503>
  34. Breed M, Downing C, Ally H. Factors influencing motivation of nurse leaders in a private hospital group in Gauteng, South Africa: A quantitative study. *Curationis*. 2020;43(1): 1-9. <https://doi.org/10.4102/curationis.v43i1.2011>
  35. Stilwell B. Health worker motivation in Zimbabwe Geneva. World Health Organization; 2001. Unpublished paper
  36. Dor A, Mashiach Eizenberg M, Halperin O. Hospital nurses in comparison to community nurses: motivation, empathy, and the mediating role of burnout. *Can J Nurs Res*. 2019;51(2):72-83. <https://doi.org/10.1177/0844562118809262>