





## ***Extended Abstract***

### ***Introduction***

The perception, attitude and needs of people to work in every organization are different from each other. Therefore, the management of the organization must have a real, correct and logical understanding of the people of the organization in order to be able to use them to achieve the goals and objectives of the organization by creating appropriate motivation (Asefzadeh, 2018), as far as the human force does not have acceptable job motivation. Other activities of the organization will not have the necessary results and outcomes, providing the necessary motivation to do the work and paying attention to the motivational forces of employees is one of the most important and at the same time the most complicated tasks of organizations (Muslimi et al, 2017).

Providing career motivation in organizations has various benefits such as innovation, gaining customer satisfaction, competitive advantage, etc. (Atefi, 2017), it is important to know what factors affect the motivation, commitment and retention of employees in the organization (Suttikun et al. al, 2018), therefore, every organization should adopt the necessary policies and guidelines to improve employee motivation (Atefi, 2017). Lack of job motivation of employees, irresponsibility and lack of effective work is one of the most obvious work situations in Iran (Taleghani, Davoodi, 2017).

According to the mentioned materials, the main problem of the research is: what are the effective factors on the job motivation of the employees of the Islamic Azad University of Kashmar branch based on Herzberg's theory of health-motivational factors?

### **Theoretical Framework**

Different theories and methods have been presented to motivate employees. One of the important theories in this field, which also forms the structure of the current research, is Herzberg's motivational theory. The factors creating job-satisfaction were called motivational factors, and the factors whose supply do not necessarily lead to satisfaction, were called health factors by Herzberg. These two categories of factors are known as Herzberg's two-factor theory of motivation (Lutans, 2021). Health factors are mainly related to the "job environment and context, not the job itself". These factors include: salary and other types of employee benefits, administrative policies and regulations governing the working environment, personal relationships with partners, supervisors and subordinates, job guarantee, working environment conditions, supervision and monitoring. Motivational factors are related to the essence and nature of the job (work content) and have a positive effect on morale, efficiency, and productivity. According to Herzberg, motivational factors are: recognition and appreciation, nature of work, career success, responsibility, growth and development (Iran Nejad, 2022).

Ganjali (2020) in a research in the field of designing a motivational model for non-academic employees of Imam Sadiq University (a.s.) concluded that the priorities of university managers to motivate employees in order of priority are: paying bonuses to employees based on merit, development Professionalism of employees and job guarantee, employee-favored behavior of officials and development of personal characteristics of officials.

The research of Mehrabian et al, (2020) at Gilan University of Medical Sciences showed that the level of motivation and satisfaction of employees in all investigated areas including management, supervision, communication, physical conditions of the workplace, psychological conditions and job guarantee, promotion opportunities And personal growth and salaries and benefits is at the average level, and only in the area of satisfaction with the work environment, has been at the optimal level.

## Methodology

The current research is applicable in terms of its purpose and descriptive-survey in terms of data collection method, which was conducted in order to investigate the factors affecting the job motivation of employees of the Islamic Azad University of Kashmar Branch based on Herzberg's theory. The statistical population in this research included all the employees who were employed by the university in official and contractual ways in the academic year 2018-2019, so the total sample size was 100 people, which made up all the members of the research community, and after the distribution of questionnaires 90 people completed them. In order to collect data related to research variables, a researcher's questionnaire was used, which includes three parts; 4 questions related to individual characteristics in the first part; 44 question to examine the opinions of employees regarding the factors affecting their job motivation in the second part; and at the end of the questionnaire, three open-ended questions are asked, two of which question the factors affecting the highest and lowest levels of job satisfaction, and the last question has been asked from research units.

## Discussion and Results

In order to investigate the research hypothesis and data analysis, SPSS 21 software was used and the results showed that in examining the relationship between the factors affecting job motivation and individual characteristics of employees, the results of the Pearson correlation test showed that there was a positive and significant correlation (586/  $r=0$ ) between age and health factors ( $P\text{-value}=0.001$ ) and also between age ( $r=0.857$ ) and motivational factors ( $P\text{-value}=0.001$ ). The results of the analysis of variance showed that there is a significant difference between the two sexes in terms of health ( $P\text{-value}=0.001$ ) and motivational factors ( $P\text{-value}=0.007$ ), which means that in men, the score of health and motivational factors is more than that in women. There is a significant difference in terms of health factors ( $P\text{-value} = 0.003$ ) and content ( $P\text{-value} = 0.001$ ), that is, the score of health and motivational factors in people with education higher than diploma is higher than the score of health and motivation factors for people with diploma education and lower. There is a significant difference between the type of employment in terms of motivational factors ( $P\text{-value} = 0.001$ ), in official employees, the score of motivational factors is higher than that of contract workers ( $P\text{-value} = 0.001$ ).

## Conclusion

This research was conducted with the aim of investigating the factors affecting the job motivation of employees of the Islamic Azad University of Kashmar branch based on Herzberg's theory of health-motivational factors. The results of the research showed that the most important factors affecting the job motivation of employees in the field of health factors were "job security and stability" and "rate of salary" and in the field of motivational factors "nature of work" and "growth and development", and the effect of health factors in creating job motivation is more than that of motivational factors. The results of this research are in agreement with the findings of Ganjali (2020), Ghanbari et al, (2014), Pourmiri et al, (2011), Sotoudeh (2013), Dadashzadeh et al, (2013), Shigli et al, (2011). The results of examining the relationship between the factors affecting job motivation and the individual characteristics of employees showed that the scores of contextual and motivational factors in men were higher than in women, and in employees with higher than diploma education, it was higher than in employees with less than diploma education. Also, the score of motivational factors in official employees was higher than that in contract people. These findings are contrary to the results of the study of Asgarian (2012), which did not observe any significant difference between the motivational and health factors with the level of education, background and employment




status in the statistical population, (Azizi, 2015). Pourmiri et al, (2011) have also reported in their studies that there is a significant difference between the job motivations of employees according to the type of employment; in expressing these differences, it can be said that the motivational factors of the work environment can be different in organizations and time for different reasons.

According to the findings of this study, it is suggested to increase the financial payments to the employees according to the needs of life, performance and education; and to formulate the necessary rules by the central organization of the university in order to ensure that the employees are covered by the labor law and have sufficient support in the legal authorities, and have job security. Employees should be dealt with based on their merits, records and performance, and political and ethnic relations should not play a role in promoting or demoting their administrative ranks, and people should benefit from sufficient opportunities for career and academic advancement.

## علمی پژوهشی

# بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر بر اساس نظریه عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ

رضا بشارتی 

استادیار، گروه پرستاری، واحد کاشمر، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشمر، ایران.

**چکیده**

پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر براساس نظریه عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ انجام شده است. در این پژوهش توصیفی تحلیلی تعداد ۹۰ نفر از ۱۰۰ نفر کارمندان رسمی و قراردادی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به روش تمام شماری در مطالعه شرکت کردند. جهت بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان از پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته بر اساس تئوری هرزبرگ و پس از تأیید روایی و پایایی آن استفاده شده است، داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار spss-21 به صورت توزیع فراوانی و تحلیل‌های واریانس و همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که مهمترین عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان در حیطه عوامل بهداشتی "امنیت و ثبات شغلی" و "میزان حقوق و دستمزد" و در حیطه عوامل انگیزشی "ماهیت کار" و "رشد و پیشرفت" بوده است و تأثیر عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزه شغلی بیشتر از عوامل انگیزشی است. بنابراین برای جلوگیری از عدم رضایت کارمندان دانشگاه و ایجاد انگیزه در آنان، توجه به عوامل بهداشتی و انگیزشی با اولویت عوامل بهداشتی، ضروری به نظر می‌رسد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱/۱۴

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۱/۱۴

**کلید واژه‌ها:**انگیزش شغلی،  
عوامل بهداشتی،  
انگیزش،  
نظریه هرزبرگ

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بشارتی، رضا. (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر براساس نظریه عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۱) ۴: ۷۲-۸۹.

	<a href="https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.330280.1101">https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.330280.1101</a>	ناشر: موسسه مدیریت فکر نو اندیش
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.1.4.5">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.1.4.5</a>	نویسنده مسئول: رضا بشارتی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: rezabesharati@ymail.com

## مقدمه

طرز تلقی، نگرش و نیازهای افراد نیز برای کار در هر سازمان با یکدیگر تفاوت دارد. بنابراین مدیریت سازمان باید از افراد سازمان درک واقعی و درست و منطقی داشته باشد تا بتواند با ایجاد انگیزه مناسب از آنان در جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان استفاده نماید (Asefzadeh, 2018)، تا زمانی که نیروی انسانی از انگیزش شغلی قابل قبول برخوردار نباشد سایر فعالیت‌های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت، فراهم کردن انگیزه لازم برای انجام کار و توجه به نیروهای انگیزشی کارکنان از جمله مهم‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌ها است (Muslimi et al, 2017). انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود (Seyed Javadin, 2019)، در واقع رفتار فرد برانگیختنی است و برای اینکه به کاری دست بزند، باید انگیزه آن کار را در او ایجاد کرد بنابراین از جمله بحث‌های مهم و اصلی مدیریت ایجاد انگیزه است (Claire et al, 2016). یکی از مهمترین مراکز فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در هر کشوری دانشگاه است، و کارمندان غیرهیات علمی در تحقق اهداف دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش مهمی را ایفا می‌کنند، اگر دانشگاه‌ها برای نیازها، انتظارات و نقش آفرینی کارمندان ارزش و احترام قائل شوند، کارمندان هم درصدد جبران برمی‌آیند و انگیزه شغلی آنها افزایش می‌یابد، به دلیل محدودیت در منابع، مدیران دانشگاه‌ها باید با نظرسنجی از کارمندان دانشگاه خود، حوزه‌هایی را که برای بهبود انگیزش شغلی آنان مهم است، شناسایی و در اولویت قرار دهند (Ganjali, 2020). برای رسیدن به اهداف سازمانی باید عوامل انگیزشی را در کارمندان شناسایی و تأمین نمود، در واقع انگیزش شغلی مهمترین عامل تاثیرگذار در موفقیت و یا عقب ماندگی سازمان‌ها تلقی می‌شود که غفلت از آن موجب هدر رفتن منابع سازمانی می‌گردد، نتایج یک مطالعه نشان دهنده آن است که هشتاد درصد موفقیت سازمان‌ها به انگیزه پرسنل آن برمیگردد (Sadeghifar et al, 2014)، در حقیقت می‌توان گفت که فقدان یا کمبود انگیزه کارکنان می‌تواند موجب کاهش کمیت و کیفیت کار، کاهش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در سازمان شده و در نهایت منجر به نارضایتی مشتریان و نابودی سازمان گردد (Amoei, 2017). از طرف دیگر، تأمین انگیزش شغلی در سازمان‌ها دارای مزایای مختلفی مانند نوآوری، کسب رضایت مشتریان، مزیت رقابتی و غیره می‌باشد (Atefi, 2017)، دانستن این که چه عواملی در انگیزه، تعهد و ماندگاری کارمندان در سازمان تاثیرگذارند، مهم می‌باشد (Suttikun et al, 2018)، لذا هر سازمانی می‌بایست به اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های لازم جهت ارتقاء انگیزش کارکنان اقدام نماید (Atefi, 2017). عدم انگیزش شغلی کارمندان، بی مسئولیتی و عدم کار مؤثر یکی از بارزترین وضعیت‌های کاری در کشور ایران محسوب می‌شود (Taleghani, Davoodi, 2017). کارمندان دانشگاهی یک منبع کلیدی در مؤسسات آموزش عالی هستند که نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمان داشته و انگیزش و رضایت آنها برای عملکرد مطلوب دانشگاهیان و در نتیجه کیفیت مؤسسات آموزش عالی بسیار مهم می‌باشد (De Lourdes Machado, 2011)، وضعیت نامطلوب انگیزه کارمندان دانشگاه‌ها نه تنها بر عملکرد آنها تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه سبب تضعیف انگیزه و رضایت دانشجویان و حتی اساتید می‌شود (Sadeghian et al, 2014)، بنابراین با توجه به اهمیت انگیزه و رضایت شغلی بر بازدهی و کیفیت انجام کار و ابقاء کارمندان در شغل خود و نیز شرایط ویژه‌ای که اکنون دانشگاه آزاد اسلامی بالاحص در شهرستان‌ها دارد (Danaei, 2017)، همچنین برای این که مدیران دانشگاه‌ها بتوانند به

اهداف سازمانی دست یابند، نیازمند آن هستند که از امیال، خواسته‌ها و تمایلات کارمندان خود آگاه باشند و این میسر نخواهد شد، مگر این که در دانشگاه‌ها پژوهش‌هایی پیرامون انگیزش شغلی کارمندان انجام گیرد (Shukri et al., 2011)، بنابراین، پژوهش حاضر درصدد آن بوده است که عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارمندان را مورد بررسی قرار دهد، پرسش اصلی تحقیق این است که عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر براساس نظریه عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ<sup>۱</sup> چیست؟

## مبانی نظری

تئوری‌ها و روش‌های متفاوتی برای دادن انگیزه به کارکنان ارائه شده است یکی از تئوری‌های مهم در این زمینه که ساختار پژوهش حاضر را نیز تشکیل می‌دهد تئوری انگیزشی هرزبرگ می‌باشد، هرزبرگ عوامل ایجاد کننده رضایت شغلی را عوامل انگیزشی و عواملی را که تأمین آن‌ها لزوماً موجب رضایت نمی‌شود، عوامل بهداشتی نامید. این دو دسته عامل بر روی هم به عنوان نظریه دو عاملی هرزبرگ از انگیزش شهرت یافته است (Lutans, 2021). عوامل بهداشتی عمدتاً "با محیط و زمینه شغلی نه خود شغل" درارتباطند، این عوامل عبارتند از: حقوق و دستمزد و انواع دیگر مزایای کارکنان، خط و مشی‌ها و مقررات اداری حاکم بر شرایط محیط کار، روابط شخصی باهمردیفان، سرپرستان و زیردستان، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، سرپرستی و نظارت. عوامل انگیزشی با ذات و ماهیت شغل (محتوای کار) رابطه دارند و در روحیه، بازدهی، بهره‌وری بیشتر تأثیر مثبت دارند. عوامل انگیزشی از نظر هرزبرگ عبارتند از: شناخت و قدردانی، ماهیت کار، موفقیت شغلی، مسئولیت، رشد و پیشرفت. (Iran Nejad, 2022).

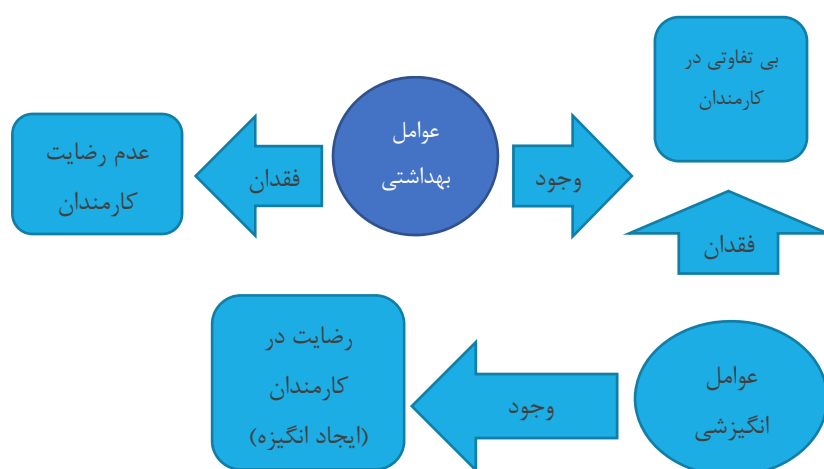
## پیشینه پژوهش

در جستجوی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی پژوهش‌های متعددی صورت گرفته و نتایج ارزشمندی نیز به دست آمده است. گنجعلی (۲۰۲۰) در تحقیقی در زمینه طراحی الگوی انگیزشی برای کارمندان غیر هیات علمی دانشگاه امام صادق (ع) به این نتیجه رسید که اولویت‌های مدیران دانشگاه برای ایجاد انگیزه در کارمندان به ترتیب اولویت موارد: پرداخت پاداش به کارمندان براساس شایستگی، توسعه حرفه‌ای کارمندان و امنیت شغلی، رفتار کارمند مدار مسئولان و توسعه ویژگی‌های فردی مسئولان می‌باشند (Ganjali, 2020). نتایج مطالعه محرابیان و همکاران (۲۰۲۰) در دانشگاه علوم پزشکی گیلان بیانگر آن است که میزان انگیزه و رضایت کارکنان در کلیه حیطه‌های مورد بررسی شامل مدیریت، نحوه سرپرستی، ارتباطات، شرایط فیزیکی محیط کار، شرایط روانی و امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا و رشد فردی و حقوق و مزایا در حد متوسط و تنها در حیطه رضایت از محیط کار، رضایتمندی در حد مطلوب بوده است (Mehrabian et al, 2020). در پژوهشی دیگر توسط فتح الله زاده (۲۰۲۰) در زمینه جستجوی الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی مشخص گردید که عواملی مانند شرایط محیط کار خطی مشی‌ها و قوانین سبک رهبری و مدیریت روابط با همکاران عوامل شخصیتی توانمندسازی و ماهیت شغل برای ایجاد انگیزه موثرند (Fathollah Zadeh, 2020). نتایج پژوهش حسن‌زاده (۲۰۲۰) هم نشان داد که اعتماد و جو سازمانی بر انگیزش شغلی و انگیزش سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد

<sup>1</sup> Herzberg

(Hassanzadeh Mirkohi, 2020). دی آنجلو (۲۰۱۹) در مطالعه خود دریافت که عواملی همچون روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه و انگیزاننده بودن کار از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی هستند (DiAngelo, 2016). کارن (۲۰۱۸) در تحقیق خود بر روی کارمندان دانشکده پرستاری در آمریکا به این نتیجه رسید که عوامل انگیزش شغلی را تعاملات، موفقیت حرفه‌ای و استقلال تشکیل می‌دهند و مهم‌ترین عوامل نارضایتی عبارتند از دستمزد، سیاست‌های سازمانی و حجم کاری (Karen et al, 2018).

### مدل مفهومی پژوهش:



نمودار ۱: مدل مفهومی ایجاد انگیزه در کارمندان (Iran Nejad, 2022).

### روش شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع مطالعات توصیفی-پیمایشی می‌باشد که به منظور بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر براساس تئوری هرزبرگ انجام شده است. جامعه آماری در این پژوهش شامل همه کارمندانی بوده است که به صورت‌های رسمی و قراردادی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ در استخدام دانشگاه بوده‌اند، بنابراین حجم نمونه به صورت تمام شماری ۱۰۰ نفر بود که تمام افراد جامعه مورد پژوهش را تشکیل می‌دادند و پس از توزیع پرسشنامه‌ها تعداد ۹۰ نفر آن‌ها را تکمیل کردند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته بوده است، پرسشنامه تنظیم شده شامل سه بخش است، در بخش اول ۴ سؤال مربوط به مشخصات فردی واحدهای مورد پژوهش پرسیده شده است، در قسمت دوم پرسشنامه ۴۴ سؤال جهت بررسی نظرات کارمندان در رابطه با عوامل مؤثر بر میزان انگیزه شغلی آنها براساس تئوری هرزبرگ پرسیده شده است، در انتهای پرسشنامه سه سؤال باز مطرح شده که دو سؤال آن عوامل مؤثر بر بالاترین و کمترین میزان رضایت شغلی را مورد پرسش قرار داده و در سؤال آخر نیز از واحدهای مورد پژوهش خواسته است در صورتی که علاوه بر عوامل مطرح شده در پرسشنامه نظر دیگری در خصوص رضایت شغلی دارند مرقوم فرمایید. روایی پرسشنامه توسط ۱۰



نفر از اعضای هیئت علمی رشته مدیریت و پایایی آن با اندازه گیری ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه و تأیید شد. روش گردآوری اطلاعات به این ترتیب بود که پرسشنامه به صورت مصاحبه حضوری پژوهشگر و پس از ارائه توضیحات لازم به واحدهای مورد بررسی از آنها خواسته که نظرات خود را برحسب اهمیت عوامل مورد نظر در ستون‌های مربوطه که بر اساس مقیاس لیکرت تدوین شده است را علامت بگذارند، حداکثر امتیاز پنج و حداقل امتیاز یک بود، جهت تحلیل داده‌های این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفته شد، آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری شامل: فراوانی، درصد، میانگین و به منظور بررسی وجود یا عدم وجود ارتباط بین خصوصیات فردی افراد مورد پژوهش با نظرات آنان از آمار استنباطی شامل آزمونهای تحلیل واریانس و همبستگی پیرسون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش:

مجموعاً ۹۰ نفر از کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر در پژوهش شرکت کردند که میانگین سنی آنان  $42/7 \pm 9/8$  سال (دامنه سنی: ۳۷ تا ۵۶ سال) بود. در جدول شماره ۱ اطلاعات مربوط به جنسیت، مدرک تحصیلی و نوع همکاری کارمندان آورده شده است.

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی کارمندان شرکت کننده در مطالعه

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۲۷
	مرد	۶۳
نوع همکاری	قراردادی	۲۷
	رسمی	۶۳
مدرک تحصیلی	دیپلم و کمتر	۱۷
	فوق دیپلم	۱۳
	کارشناس	۴۵
	کارشناس ارشد	۱۵
وضعیت تأهل	مجرد	۹
	متأهل	۸۱

۱ و ۲. نظرات کارمندان در مورد عوامل بهداشتی و انگیزشی مؤثر بر انگیزه شغلی آنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشمر چیست؟ در جدول شماره ۲ بالاترین درصد‌های به دست آمده در پاسخ واحدهای مورد پژوهش به سؤالات پرسشنامه و انتخاب گزینه‌های "بسیار مهم" و "مهم" توسط آنان، آورده شده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی مطلق و نسبی واحدهای مورد پژوهش بر حسب بیشترین تأثیر عوامل بهداشتی و انگیزشی بر انگیزش شغلی آنان

عوامل بهداشتی	تأثیر		بسیار مهم		مهم		کل	
	فراوانی مطلق	نسبی (%)	فراوانی مطلق	نسبی (%)	فراوانی مطلق	نسبی (%)	فراوانی مطلق	نسبی (%)
میزان امنیت و ثبات شغلی	۷۸	۸۶/۷	۱۰	۱۱/۱	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
متناسب بودن حقوق دریافتی با نیازهای زندگی	۷۴	۸۲/۲	۱۴	۱۵/۶	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
متناسب بودن حقوق دریافتی با سختی کار	۶۸	۷۵/۶	۱۶	۱۷/۸	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
رعایت عدالت و عدم تبعیض بین کارمندان از طرف مسئولین	۶۸	۷۵/۶	۱۲	۱۳/۳	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
متناسب و مشخص بودن شرح وظایف شغلی	۶۴	۷۱/۱	۱۸	۲۰	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
حمایت کافی از طرف مسئولین در مراجع قانونی	۶۴	۷۱/۱	۲۰	۲۲/۲	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
وجود امکانات مناسب جهت استفاده از بیمه، ...	۶۴	۷۱/۱	۲۶	۲۸/۹	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
متناسب بودن حقوق دریافتی با میزان عملکرد	۵۸	۶۴/۴	۲۴	۲۶/۷	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
تناسب بودن حقوق دریافتی با ساعات کاری	۵۸	۶۴/۴	۲۴	۲۶/۷	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
متناسب و روشن بودن وضعیت تشویق و تنبه	۵۶	۶۲/۲	۲۰	۲۲/۲	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
وجود امکانات رفاهی	۳۴	۳۷/۸	۴۸	۵۳/۳	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
دسترسی راحت به مسئولین در مواقع لزوم	۳۸	۴۲/۲	۴۸	۵۳/۳	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
نحوه نظارت مستقیم مسئولین در کار شما	۳۲	۳۵/۶	۴۸	۵۳/۳	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
نحوه نظارت غیر مستقیم مسئولین در کار شما	۳۶	۴۰	۴۶	۵۱/۱	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
استفاده از نظرات شما در تصمیم گیری‌های مربوط به امور دانشگاه	۳۰	۳۳/۳	۳۸	۴۲/۲	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰
متناسب و مشخص بودن سلسله مراتب سازمانی	۳۸	۴۲/۲	۳۸	۴۰	۹۰	۱۰۰	۹۰	۱۰۰

ادامه جدول ۲: توزیع فراوانی مطلق و نسبی واحدهای مورد پژوهش برحسب بیشترین تأثیر عوامل بهداشتی و انگیزشی بر انگیزش شغلی آنان

ک	مهم		بسیار مهم		تأثیر	عوامل انگیزشی	
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (%)	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (%)			
فراوانی نسبی (%)	۱۰۰	۹۰	۱۷/۸	۱۶	۶۴/۴	۵۸	وجود فرصتهای مطالعاتی و امکان ادامه تحصیل
فراوانی مطلق	۱۰۰	۹۰	۳۷/۶	۳۴	۵۷/۸	۵۲	قدردانی مسئولین از شما در قبال کارهای با ارزشی که انجام می‌دهید.
فراوانی نسبی (%)	۱۰۰	۹۰	۴۰	۳۶	۵۷/۸	۵۲	احساس مسئولیت مدیران دانشگاه نسبت به مشکلات حرفه‌ای شما
فراوانی مطلق	۱۰۰	۹۰	۴۲/۲	۳۸	۵۳/۳	۴۸	میزان اطلاع مسئولین از مشکلات حرفه‌ای شما
فراوانی نسبی (%)	۱۰۰	۹۰	۳۱/۱	۲۸	۵۱/۱	۴۶	وجود امکان ارتقاء به رده‌های بالاتر شغلی
فراوانی مطلق	۱۰۰	۹۰	۵۱/۱	۴۶	۴۰	۳۶	وجود آزادی در ابراز عقیده و داشتن مسوولیت

در مجموع میانگین و انحراف معیار عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان در حیطه‌های مختلف عوامل بهداشتی و انگیزشی به ترتیب اولویت در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مقایسه میانگین و انحراف معیار عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان در حیطه‌های عوامل بهداشتی و انگیزشی به ترتیب اولویت

اولویت	عوامل بهداشتی	میانگین	انحراف معیار	تعداد
۱	امنیت شغلی	۰/۹۵	۰/۷۵	۹۰
۲	حقوق و دستمزد	۰/۸۷	۰/۱۲	۹۰
۳	مقررات اداری	۰/۸۷	۰/۰۵	۹۰
۴	ارتباط	۰/۸۵	۰/۰۴	۹۰
۵	شرایط محیط کار	۰/۸۴	۰/۰۶	۹۰
۶	نحوه سرپرستی	۰/۸۴	۰/۸۰	۹۰
اولویت	عوامل انگیزشی	میانگین	انحراف معیار	تعداد
۱	ماهیت کار	۰/۹۵	۰/۰۳	۹۰
۲	رشد و پیشرفت	۰/۹۰	۰/۰۳	۹۰
۳	موفقیت شغلی	۰/۸۴	۰/۰۸	۹۰
۴	مسئولیت	۰/۸۳	۰/۰۷	۹۰
۵	شناخت و قدردانی	۰/۷۹	۰/۰۹	۹۰

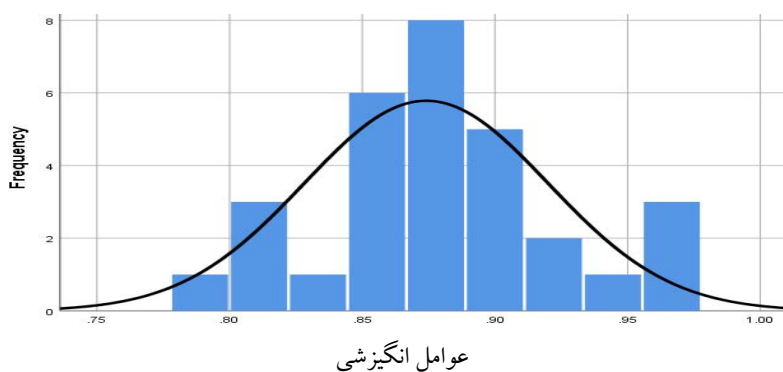
طبق جدول شماره ۴ میانگین نمره عوامل بهداشتی بیشتر از عوامل انگیزشی می باشد، بنابراین تأثیر عوامل بهداشتی در ایجاد رضایت شغلی بیشتر از عوامل انگیزشی است. با توجه به تحلیل انجام شده نیز اختلاف معنی داری بین امتیازهای انگیزشی و بهداشتی وجود دارد ( $P=0/025$ ).

جدول ۴: مقایسه میانگین و انحراف معیار نمره عوامل انگیزه شغلی بهداشتی و انگیزشی در واحدهای مورد پژوهش

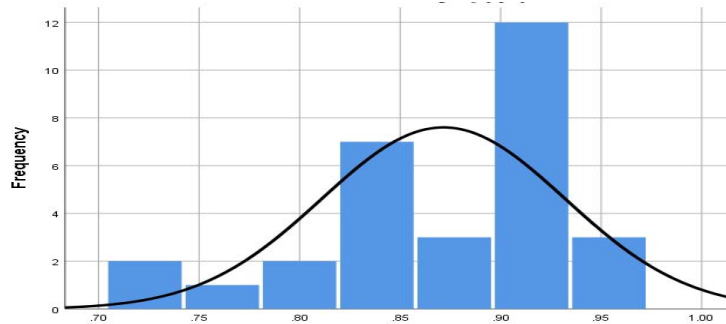
حیطه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	
بهداشتی	۹۰	۰/۸۷	۰/۱۷	۰/۰۳	$t=2/258$
انگیزشی	۹۰	۰/۸۶	۰/۱۹	۰/۰۳	$P\text{-Value}=0/0258$

### ۳. ارتباط ویژگی‌های فردی با عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد

**کاشمر چیست؟** در بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی و مشخصات فردی کارمندان، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که همبستگی مثبت و معنی داری ( $r=0/586$ ) بین سن و عوامل بهداشتی ( $P\text{-value}=0/001$ ) و نیز بین سن ( $r=0/857$ ) و عوامل انگیزشی وجود دارد ( $P\text{-value}=0/001$ ). نمودارهای هیستوگرام ترسیم شده نشان داد که متغیرهای کمی، عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی از توزیع تقریبی نرمال تبعیت می کنند، لذا تحلیل واریانس برای آنالیز داده‌ها به کار رفت (نمودارهای ۲ و ۳). نتایج تحلیل واریانس نشان داد که بین دو جنس از نظر عوامل بهداشتی ( $P=0/001$ ) و انگیزشی ( $P\text{-value}=0/007$ ) تفاوت معنی داری وجود دارد، به این معنی که در مردان امتیاز عوامل بهداشتی و انگیزشی بیشتر از زنان می باشد. بین سطح تحصیلات



نمودار ۲: توزیع آماری عوامل انگیزشی



عوامل بهداشتی

نمودار ۳: توزیع آماری عوامل بهداشتی

هم از نظر عوامل بهداشتی ( $P\text{-value} = 0/003$ ) و محتوایی ( $P\text{-value} = 0/001$ ) تفاوت معنی داری وجود دارد، یعنی امتیاز عوامل بهداشتی و انگیزشی در افراد با تحصیلات بالاتر از دیپلم بیشتر از امتیاز عوامل بهداشتی و انگیزشی در افراد با تحصیلات دیپلم و پائینتر است. بین نوع استخدام از نظر عوامل انگیزشی ( $P\text{-value} = 0/001$ ) تفاوت معنی داری وجود دارد، در کارمندان رسمی امتیاز عوامل انگیزشی بیشتر از افراد قراردادی است ( $P\text{-value} = 0/001$ ) (جدول ۵).

جدول ۵: تحلیل واریانس اثر مشخصات فردی کارمندان بر روی عوامل بهداشتی و انگیزشی

P-Value	آزمون آماره (F)	خطای معیار میانگین	انحراف معیار	میانگین	مشخصات فردی کارمندان	عوامل
0/0001	33/04	0/02	0/06	0/81	زن	عوامل بهداشتی
		0/07	0/03	0/90	مرد	عوامل انگیزشی
0/007	8/46	0/02	0/05	0/84	زن	عوامل بهداشتی
		0/08	0/03	0/88	مرد	عوامل انگیزشی
0/003	10/50	0/01	0/05	0/84	دیپلم و کمتر	عوامل بهداشتی
		0/02	0/05	0/91	بالاتر از دیپلم	عوامل انگیزشی
0/0001	22/67	0/01	0/03	0/85	دیپلم و کمتر	عوامل بهداشتی
		0/01	0/04	0/92	بالاتر از دیپلم	عوامل انگیزشی
0/056	3/97	0/01	0/06	0/85	قراردادی	عوامل بهداشتی
		0/01	0/02	0/94	رسمی	عوامل انگیزشی
0/0001	27/97	0/01	0/04	0/85	قراردادی	عوامل بهداشتی
		0/005	0/01	0/95	رسمی	عوامل انگیزشی

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر در ارتباط با عوامل بهداشتی نشان داد که مهمترین عامل مؤثر بر ایجاد انگیزه شغلی در کارمندان امنیت و ثبات شغلی بوده است و آنان مواردی از قبیل رعایت عدالت بین کارمندان از طرف مسئولین، وجود امکانات مناسب جهت استفاده از بیمه شغلی و حمایت کافی از طرف مسئولین در مراجع قانونی را در این حیطه "بسیار مهم" می‌دانند این نتایج با یافته‌های مطالعات (Ganjali, 2020)، (Ghanbari et al, 2014)، (Pourmiri et al, 2011) همخوانی دارد، اما با نتایج به دست آمده در این زمینه در بسیاری از سازمانهای دولتی از جمله تحقیقات عربشاهی (Sotoudeh et al, 2013)، (Mehrabian, 2021)، (Arabshahi, 2020)، همخوانی ندارد، علت این مسئله می‌تواند در مشابهت ساختار اداری- مالی از جمله نوع استخدام و حمایت‌های قانونی در دانشگاه آزاد اسلامی با سازمانهای خصوصی و تفاوت آن با سازمانهای دولتی باشد، در حالی که اگر کارکنان برای خودشان در سازمان دوران خدمت طولانی را پیش بینی کنند این مسئله باعث ایجاد آرامش روانی در آنان شده و جو سازمانی مطلوبی را ایجاد کرده و همکاری بین کارکنان و نیز عملکرد شغلی افزایش می‌یابد. دومین عامل مهم در بین عوامل بهداشتی در این تحقیق میزان حقوق و دستمزد بوده است و نمونه‌های مورد پژوهش عوامل متناسب بودن حقوق دریافتی با نیازهای زندگی، سختی کار، ساعات کار و با عملکرد را در این زمینه "بسیار مهم" ارزیابی کرده‌اند که با نتایج مطالعات (Sotoudeh, 2013)، (Karen, 2018)، (Arabshahi et al, 2020)، (Pourmiri et al, 2011) همسو می‌باشد. پرداختهای نقدی به کارکنان، پرداخت وامهای متنوع اعم از وام خرید منزل، وام خرید خودرو، وام ضروری و غیره با اقساط بلندمدت، پرداخت حقوق جذاب و مکفی، ارائه طرح بازنشستگی جذاب به گونه‌ای که کارکنان در دوران بازنشستگی از حقوق و مزایای جذاب بهره مند شوند؛ شناسایی کارکنان برتر به صورت ترمی یا سالیانه و ارائه پادشهای نقدی و غیرنقدی به آنها و مرتبط ساختن پرداختها به میزان شایستگی باید مدنظر قرار گیرد (Ganjali, 2020). بهره‌گیری از پول به هر صورت که باشد خواه به شکل دستمزدهای متداول و خواه به گونه‌های دستمزد سازگار با اندازه کار و دیگر پرداخت‌های تشویقی، پرداخت حق بیمه توسط کارفرما یا به هر گونه دیگری که ممکن است در برابر کار پرداخت شود، ارزش انگیزشی مهمی را در بر دارد (Kuntz, 2021) بنابراین مسئولین دانشگاه باید در برنامه‌ریزی‌های خود به پرداخت حقوق و مزایای مکفی به کارکنان توجه کرده و آن را در اولویت کاری خویش قرار دهند. فاکتورهای مؤثر دیگر در رابطه با عوامل بهداشتی از نظر کارمندان دانشگاه به ترتیب اولویت عبارت بودند از: خط مشی و مقررات، ارتباط، شرایط محیط کار و نحوه سرپرستی که با یافته‌های پژوهش‌های (Mohammadpour, 2017)، (Ghasemi, 2016)، (Mohammadi, 2015) همسو می‌باشد، به نظر می‌رسد که مشخص بودن شرح وظایف شغلی، وضعیت تشویق و تنبیه، استفاده از نظرات کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها، نحوه نظارت مستقیم و غیر مستقیم مسئولین، دسترسی راحت کارمندان به مسئولین و تدارک امکانات لازم در محیط کار، باید برای ایجاد انگیزه بیشتر در دانشگاه مدنظر باشد. در زمینه عوامل انگیزشی نتایج نشان داد که کارمندان تأثیر وجود امکان ادامه تحصیل، قدردانی مسئولین در قبال خدمات انجام شده، احساس مسئولیت مدیران نسبت به مشکلات حرفه‌ای و میزان اطلاع آنان از این مشکلات، وجود امکان ارتقا به رده‌های بالاتر شغلی و نیز تأثیر وجود آزادی در ابراز عقیده را "بسیار مهم" و "مهم" قلمداد کرده‌اند، همچنین از میان عوامل انگیزشی فاکتورهای ماهیت کار، رشد و پیشرفت، موفقیت شغلی، مسئولیت و شناخت و قدردانی به ترتیب از عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی بودند. یافته‌های

این بخش از تحقیق با نتایج پژوهش‌های برخی از محققین از جمله: (Nouraie, 2020)، (Khorasani, 2016 Mousavi, )، (2016)، همخوانی دارد. در زمینه ارتباط ویژگی‌های شغل با انگیزش، نتایج این پژوهش، با یافته‌های تحقیقات (Bazrafkan, 2014)، (Aghaie motlagh, 2021)، (Sotoudeh, 2013)، (Dadashzadeh et al, 2013)، (Dadashzadeh et al, 2013)، (Shigli et al, 2011) نشان دادند که پیشرفت شغلی از عوامل مهم در ایجاد انگیزه می‌باشد، که با نتایج مطالعه حاضر هم جهت می‌باشد. در ارتباط با افزایش رضایت شغلی کارکنان و تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم و حمایت و پشتیبانی فرادستان، شناخت و قدردانی از افراد و مدیریت مشارکتی، یافته‌های مطالعات (Jafari, 2021)، (Babaei, 2015)، (Mohammadpour, 2017)، نتایج تحقیق حاضر را پشتیبانی می‌کنند. در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین نمره عوامل بهداشتی بیشتر از عوامل انگیزشی می‌باشد، بنابراین تأثیر عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی بیشتر از عوامل انگیزشی است این یافته با مطالعه (Asgarian, 2012) مبنی بر افزایش انگیزش شغلی با افزایش عوامل بهداشتی مطابقت دارد ولی با نظریه (Herzberg, 1991) که بیان می‌دارد انگیزش شغلی وابسته به عوامل بهداشتی نیست، همسوزی می‌باشد، شاید دلیل این مسئله تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و ساختارهای سازمانی موجود در جوامع مختلف باشد. نتایج بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی با مشخصات فردی کارمندان نشان داد که در مردان امتیاز عوامل زمینه‌ای و انگیزشی بیشتر از زنان بود و در کارمندان با تحصیلات بالاتر از دیپلم، بیشتر از افراد با تحصیلات کمتر از دیپلم می‌باشد، همچنین در کارمندان رسمی امتیاز عوامل انگیزشی بیشتر از افراد قراردادی بود، این یافته‌ها با نتایج مطالعه (Asgarian, 2012) که بین عوامل انگیزشی و بهداشتی با سطح تحصیلات، سابقه و وضعیت استخدامی در جامعه آماری، تفاوت معناداری مشاهده نکرد، مغایرت دارد، (Taheri et al, 2016) در مطالعه خود نشان دادند که بین وضعیت استخدام و تعهد با انگیزش شغلی رابطه معنادار ولی بین جنسیت، سن، سابقه و میزان تحصیلات با انگیزه شغلی رابطه معناداری وجود ندارد، (Azizi, 2015)، (Pourmiri et al, 2011) هم در مطالعات خود گزارش کرده‌اند که بین انگیزه شغلی کارکنان بر حسب نوع استخدام تفاوت معناداری وجود دارد، در بیان این تفاوت‌ها می‌توان عنوان کرد که عوامل انگیزشی محیط کار می‌توانند در سازمان‌ها و زمان‌های مختلف بنا به دلایل گوناگون متفاوت باشند، به عنوان مثال کارمندان رسمی در مقایسه با افراد قراردادی، از امید و انگیزه شغلی بیشتری برخوردارند و همچنین مدیرانی که به تفاوت افراد براساس دانش، مهارت، جنسیت و توان فردی و انتخاب صحیح و به جای کارمندان متناسب با ویژگی‌های شغل، توجه دارند، محیط کار را برای آنها مطلوب و رضایت بخش می‌کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزه شغلی بیشتر از عوامل انگیزشی است. بنابراین برای جلوگیری از عدم رضایت کارمندان دانشگاه و ایجاد انگیزه در آنان، توجه به عوامل بهداشتی و انگیزشی با اولویت عوامل بهداشتی، ضروری به نظر می‌رسد از آنجائیکه کارمندان در حیطه عوامل بهداشتی، میزان تأثیر "امنیت و ثبات شغلی" و "متناسب بودن حقوق دریافتی" و در زمینه عوامل انگیزشی میزان تأثیر "ماهیت کار" و "رشد و پیشرفت" را به عنوان موثرترین عوامل بر ایجاد انگیزه قلمداد کرده‌اند، و نیز با توجه به پاسخ‌های داده شده به سؤالات باز پرسشنامه توسط کارمندان، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- افزایش پرداخت‌های مالی به کارمندان با توجه به نیازهای زندگی، عملکرد و تحصیلات

- تدوین قوانین لازم توسط سازمان مرکزی دانشگاه به منظور اینکه کارمندان، تحت پوشش قانون کار درآمده و از حمایت کافی در مراجع قانونی و امنیت شغلی برخوردار باشند.
- با کارمندان براساس شایستگی‌ها، سوابق و عملکردشان برخورد شود و مناسبات سیاسی و قومی در ارتقاء و یا تنزل مرتبه اداری آنان نقش نداشته باشد و افراد از شانس کافی برای پیشرفت شغلی و تحصیلی بهره مند شوند.
- برگزاری جلسات مسئولین با کارمندان، توجه به پیشنهادات آنان و استفاده از این ایده‌ها در صورت شایستگی، داشتن روابط اداری و اجتماعی مناسب با همه کارمندان و عدم توجه به یک عده خاص، اعتماد به جا به زیردستان، ایجاد گردش و اختتامی شغلی، تشویق روحیه کار گروهی، توجه به رضایت خداوند در انجام امور.

## References

- Aghaie motlagh, R. (2021). *The Relationship between Professional Ethics of University Professors and Job Satisfaction and Self-Efficacy Beliefs (Case Study of Karaj University Professors)*, *Journal of Management and educational perspective*, Winter 2021,2(4),pp:37-53(In Persian) [https://www.jmep.ir/article\\_128418.html?lang=en](https://www.jmep.ir/article_128418.html?lang=en)
- Amoei, R., (2016), *Identifying and prioritizing the components affecting job motivation of Semnan Province Housing Bank employees*, M.Sc. Thesis, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahroud Research Sciences Branch. (In Persian)
- Arabshahi K, Sohrabi Z, Keshavarzi MH. (2019). *The relationship between the dimensions of self-determination motivation and job motivation of faculty members of Iran University of Medical Sciences*, *Journal of Development of Education in Medical Sciences*, 21(33), pp. 21-32. (In Persian) <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=688631>
- Asefzadeh S. (2018). *Health Management, Qazvin University of Medical Sciences and Health Services Publications, Fourth Edition, Qazvin*. (in Persian)
- Askarian, M.; Bagheri, Sh. (2012). *Investigating the job motivation of the faculty members of the NAJA Deputy of Education based on Herzberg's two-factor theory*, *Discipline of Disciplinary Management Research*, 7(1), pp: 7-39. (In Persian). <https://www.sid.ir/En/Journal/ViewPaper.aspx?ID=426579>
- Atefi, I. (2017). *Investigating the relationship between job motivation and innovation of Bank Saderat employees*. Master Thesis, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
- Azizi, M, Goodarzi, Z, Rafiei, N. (2015). *The study of the relationship between organizational climate and the nature of the job with job motivation of Isfahan hospital staff, fourteenth year, issue, summer 2(53)*, pp. 111-118. (in Persian)
- Babaei, M. (2016). *Discovering and determining the importance of the factors affecting the motivation of the staff of Azar Ab Industries*. Master Thesis. Islamic Azad University, Central Tehran Branch
- Bazrafkan, H. (2014). *The effect of job characteristics on intention to leave the job: The mediating role of burnout Emotional and Job Satisfaction*, *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies, Shahid Chamran University of Ahvaz*, Fall and Winter 2014, 1(2), pp: 89-100. (In Persian) file:///C:/Users/SAM-Tech/AppData/Local/Temp/6.pdf
- Clare. I.R chandler, frank mteir Huyn Revburn, Christopher. j. m. whitty (2016). *Motivation money and respect: A mixed - method study of Tanzanian – non physician clinicians social science and medicine*, 13.1173-1133. <https://www.semanticscholar.org/paper/Motivation%252C-money-and-respect%253A-a-mixed-method-study>
- Dadashzadeh Asl, M., Kowsari, M., Nobakht, M. (2016). *The role of effective factors in motivating faculty members of Islamic Azad University, Astara Branch*, *Quantitative Studies in Management*, 4(4), pp: 211-230. (In Persian) <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=407777>
- Danaei, H, Haghtalab, H, H, Righteous, H. (2017). *A Survey of Factors and Factors Affecting Job Satisfaction of the Staff of Islamic Azad University, Torbat-e-Jam Branch, The First National*



- Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship in a Resistance Economy. <https://civilica.com/doc/439452/>
- DeAngelo F. (2016). *Elementary school managers relationship job motivation and performance levels in Damavand and Rood hen cities. Journal of Educational Administration.* (1): 79-33.
- De Lourdes Machado, M., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. M. R. (2011). *A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institutions. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1715-1724. <https://cyberleninka.org/article/n/442875>
- Fathollahzadeh, R, Ghorchian, N, Bagheri, M, Jafari, P. (2020). *Meta-Combining Factors Affecting Job Motivation: In Search of Faculty Motivation Pattern*, 11(2), pp. 53-66. (In Persian)
- Ganjali, A. (2020). *Designing a motivational model for university staff with a combined research method, Human Resource Management Research*, 9(3), 61-87. (in Persian) [https://ormr.modares.ac.ir/browse.php?a\\_id=](https://ormr.modares.ac.ir/browse.php?a_id=)
- Ghanbari, S, Asgari, A, Sarmadi Ansar, H. (2014). *Identifying and Prioritizing Factors Affecting Job Motivation of Primary School Principals in Hamadan Province, Journal of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz*, Volume 6, 21(1), pp: 115-134. (In Persian) [https://education.scu.ac.ir/article\\_12206.html?lang=en](https://education.scu.ac.ir/article_12206.html?lang=en)
- Ghasemi, Z. (2016.) *Recognition and prioritization of factors affecting the motivational structure using the AHP model (based on Herzberg theory) teachers in South Khorasan. Master Thesis. Al-Zahra University.* (in Persian) <https://militarymedj.ir/article-1-1028-en.pdf>
- Hassanzadeh Mirkohi, F. (2020). *Investigating the effect of organizational climate and trust on organizational commitment with regard to the mediating role of job motivation in Golestan Technical and Vocational University, Journal of New Research in Management and Accounting: Summer 2017, New Volume, Number 30*, pp. 55-74. (in Persian)
- Herzberg, p. (2015), *articles on the principles of organizational behavior and motivation, translated by Junidi, Nasser. Public Management Training Center Publications, First Edition.* (In Persian)
- Iran Nejad Parizi M, Sasan Gohar P. (2022). *Organization and Management from Theory to Practice, Iran Banking Institute.* (In Persian)
- Jafari, M. (2021). *The effect of E-learning on quality of job career and job satisfaction of employees of Islamic Azad University, Tehran Province Branch, Journal of Management and educational perspective*, Winter2021,2(4),pp:83-100. (In Persian) [https://www.jmep.ir/article\\_128660.html?lang=en](https://www.jmep.ir/article_128660.html?lang=en)
- Karen,M, Teresa, S. (2018). *Evaluating Association Degree Nursing Faculty Job Satisfaction, eaching and Learning in Nursing*,13,71-74 <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2018/05/317-English-TarjomeFa.pdf>
- Khorasani, M. and Rudbarian, A. (2016). *Comparative study of factors affecting employee motivation in the organization. The Second International Conference on Management Critique and Analysis in the Third Millennium*, August, pp. 1-10. (In Persian)
- Kuntz, H. (2021). *Principles of Management, translated by Tusi, Mohammad Ali and others. Public Management Training Center, Second Edition.*
- Lutans, F. (2021). *Organizational Behavior, translated by Sarmad, Gholam Ali, Iran Banking Institute.*
- Mehrabian F,Hemati H, Ashouri A, et all (2020). *Faculty Members' Job Satisfaction in Guilan university of Medical Sciences, Research in Medical Education*; 12(4): 48-52. (In Persian) [https://rme.gums.ac.ir/browse.php?a\\_code=A-10-34-1&sid=1&slc\\_lang=en](https://rme.gums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-34-1&sid=1&slc_lang=en)
- Mohammadi, M, Taybi, M and Amirani, M. (2016). *Comparative analysis of employees' internal motivation factors based on wasteful theory. Case study: Electricity distribution companies in Isfahan and Lorestan province. The First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences, Sari, Futuristic Scientific Research and Consulting Company, Payame Noor Neka University.* html1393\_10-MEAE10 <https://www.civilica.com/Paper-MEAE>
- Mohammadpour, A, Taghipour, E,Nemati, M H. (2017). *Identification and ranking of factors affecting job motivation of combat fleet personnel in long-term navigation using AHP technique. Journal of Marine Science Education*, No. 1, pp. 70-31. (In Persian)



- Mousavi, M. (2016). *Investigating the Relationship between Health Factors and Motivational Factors with Job Satisfaction of Employees of Yasuj Teaching Hospitals. Master Thesis, Islamic Azad University, Tehran Research Sciences Branch.*
- Muslimi, R, Mehrara, A. (2017). *Development of job motivation matrix for Mazandaran Gas Company personnel with job satisfaction approach, the first national conference on management and accounting in Iran, Hamedan, Permanent Secretariat of the Conference, <https://www.civilica.com/Paper->*
- Nouraei A. (2021). *The relationship between organizational justice and organizational commitment with the accountability of managers in the university Islamic Azad (Case Study: Units of Islamic Azad University of West Mazandaran Province), Journal of Management and Education Perspective, 1 (1), pp: 101-105 (in Persian) [https://www.jmep.ir/article\\_100585\\_en.html](https://www.jmep.ir/article_100585_en.html)*
- Pourmiri, M, Abzari, M, Shaemi, A, Azarbayjani, K. (2010). *Factors affecting the motivation of staff in public and private hospitals in Isfahan, Journal of Health Information Management 2010, special issue, pp: 622-628. (In Persian) <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=201065>*
- Rahimi Kalrijani, M. (2012). *Investigating the methods of motivating employees and education managers of Ghaemshahr city using fuzzy technique, Master Thesis, Islamic Azad University, Sari Branch. (In Persian) [www.ijethics.com](http://www.ijethics.com)*
- Sadeghian Qaraqieh S., Shokri P., Sakeri Z, Pourmojrb G. (2014). *Investigating Human Resource Coding Measures on Job Satisfaction (Case Study: Staff of the University of Tehran), Public Management Quarterly, 1(8), 167-180 (in Persian). <https://www.academia.edu/36745725/>*
- Sadeghifar, J, Fazeli, M, Keramatmanesh, F, Toledoh, Z, Mousavi, M. (2014). *The relationship between leadership, spirituality and job motivation among teachers at Payame Noor University of Ilam. Bioethics Quarterly, 4 (1) (In Persian) <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=411498>*
- Seyed Javadin, R. (2019). *Management Theories, Negahe Danesh, Third Edition (in Persian)*
- Shigli, K, Hebbal, M, Nair KC. (2011). *Teaching, research and job satisfaction of prosthodontic Faculty members in Indian academic dental institutions, J Dent Educ, 78, 783-791. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22659708/>*
- Sotoudeh, N, Ghorbani, R, Haji Aghajani, S, Rashidipour, A. (2012). *Evaluation of job satisfaction and the factors affecting it in the faculty members of Semnan University of Medical Sciences, Koomesh Magazine, 14(2), pp: 232-239. (In Persian). <https://koomeshjournal.semums.ac.ir/article-1-1708-en.html>*
- Shukri, B, Sarikhani, Hassumi, I. (2012). *Factors Affecting Job Satisfaction of Employees of Islamic Azad University, Roodehen Branch, Social Research Quarterly, 4 (4), pp: 120-135 (in Persian) <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=160345>*
- Suttikun, Chompoonut, Jung chang, Hyo. & Bicksler, Hamilton, (2018). *A qualitative exploration of day spa therapists work motivations and job satisfaction. Journal of Hospitality and Tourism Management, 34, 1-10.*
- Taheri, A.; Tahmasbi Pour, N.; Sadeghi Kahmineh, M. (2019). *Investigating the Relationship between Organizational Structure and Job Motivation of Bidboland Gas Company Employees, Journal of New Approach in Educational Management: Fall 2019, No. 3, pp: 201-219. (In Persian)*
- Taleghani, Gh; Tanami, M. M.; Farhangi, A.A., Zarrin Negar, M. J. (2012). *A study of the factors affecting Increasing Productivity) Case Study: Saman Bank (Public Management Quarterly, No. 7, pp. 115-13) (in Persian)*