Évaluation de la satisfaction au travail des médecins hospitalo-universitaires exerçant dans les Hôpitaux de Tunis

Evaluation of the work satisfaction of the teaching physicians practicing in the Hospitals of Tunis

Mehdi Ben Khelil¹, Mona Mlika², Nidhal Haj Salem³, Ali Chadly³, Ahmed Banasr¹, Moncef Hamdoun¹

¹-Service de Médecine Légale - Hôpital Charles Nicolle, Tunis / Université Tunis El Manar / Faculté de Médecine de Tunis

²-Service d'anatomie pathologique - Hôpital Ariana / Université Tunis El Manar / Faculté de Médecine de Tunis

³-Service de Médecine Légale - Hôpital Fattouma Bourguiba Monastir / Université de Monastir / Faculté de Médecine de Monastir

RÉSUMÉ

Introduction : La satisfaction au travail représente un élément clé dans la gestion des ressources humaines en dépit du domaine d'exercice.

Objectif : Évaluer le degré de satisfaction au travail du cadre médical hospitalo-universitaire exerçant dans les hôpitaux de Tunis.

Méthodes : Il s'agissait d'une étude descriptive et transversale incluant un échantillon de 75 médecins hospitalo-universitaire exerçant dans les hôpitaux de Tunis, sélectionnés aléatoirement et de façon anonyme avec un appariement à une échelle de 1 :20 et en fonction du grade et de la spécialité. L'évaluation a été réalisée par le questionnaire Saphora-Job de satisfaction au travail.

Résultats : Les 75 médecins ayant participé avaient un sex ratio (H/F) de 0,42. L'ancienneté médiane était de sept ans. La majorité des médecins ayant participé à l'étude avait une ancienneté inférieure à 10 ans (72%) et étaient des assistants hospitalo-universitaires (57,3%).

L'appréciation globale de la satisfaction au travail des participants à l'étude était de 3,13±1,2 sur une échelle de 6.

Les indicateurs qui étaient liés à une satisfaction relativement élevée étaient représentés par la relation entre collègues, la nature du travail et l'adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle. Les indicateurs qui étaient liés à la satisfaction la moins élevée étaient représentés par la connaissance et l'accès à la réglementation, la rémunération et la connaissance de l'organisation de l'établissement.

Conclusion : Notre étude suggère que des discussions sérieuses devraient être entamées entre les différentes parties prenantes concernant les fourchettes salariales et les possibilités de développement personnel et de récompense des médecins hospitalo-universitaire.

Mots-clés

Évaluation, Satisfaction, Gestion de ressources humaines, Management

SUMMARY

Background: Job satisfaction is a key element in managing human resources despite the scope of practice. It is intimately linked to motivation but acts independently.

Aim: To evaluate the degree of job satisfaction of the teaching physicians practicing in the hospitals of Tunis.

Methods: It was a descriptive study including a sample of 75 teaching physicians practicing in Tunis hospitals, selected randomly and anonymously with a 1:20 scale with a matching based on the grade and the speciality. The evaluation was carried out by the Saphora-Job satisfaction questionnaire.

Results: The 75 physicians who participated had a sex ratio (M /F) of 0.42. The Median seniority was of seven years. The majority of physicians who participated in the study had a professional experience of less than 10 years (72%) and were mostly Assistant Professors (57.3%). The overall job satisfaction rating of participants in the study was 3.13 ±1.2 on a scale of 6. Indicators that were related to relatively high satisfaction were represented by the relationship between colleagues, the nature of work and the adequacy of work and personal life. Indicators that were linked to the lowest satisfaction were represented by knowledge and access to regulation, remuneration and knowledge of the organization of the institution.

Conclusion: Our study suggested the need for serious discussions between the different stakeholders about teaching physicians' salary ranges and opportunities for personal development as well as reward system for hospital-based physicians.

Key- words

Evaluation, Job Satisfaction, Human Resources management, Management.

La satisfaction au travail représente un élément clé dans la gestion des ressources humaines en dépit du domaine d'exercice (1–6).

Différentes études se sont basées sur la définition de la satisfaction proposée par Locke qui l'avait décrit comme étant « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (7). Pour Adams et Bond, la satisfaction au travail représentait « *le degré d'affect positif envers un travail ou ses composants* » (8).

Aziri, a relié dans la définition qu'il a proposé, la satisfaction au travail à l'accomplissement des besoins de l'employé, puisqu'il a défini la satisfaction au travail comme « *un sentiment qui apparaît à la suite de la perception que le travail permettait de répondre à des besoins matériels et psychologiques* » (3).

Il est admis que la satisfaction au travail conditionnait le comportement de l'employé, étant une résultante entre ce que celui-ci attendait de son travail et entre ce qu'il percevait réellement (3).

Ceci en faisait un indicateur indispensable qui conditionnait l'efficacité de l'employé, sa perception de sa profession et sa volonté de rester dans l'établissement où il travaillait (1–3,9–13).

Selon le modèle proposé par Lawler et Porter en 1967, la performance au travail était liée à des éléments de motivation intrinsèques et extrinsèques. Ceux-ci, une fois couplés avec un système de récompense équitable auraient tendance à favoriser une meilleure satisfaction au travail (3). Néanmoins, en 1991 Lantham et Locke ont proposé un modèle plus développé où les facteurs intrinsèque et extrinsèque de motivation se trouvaient intégrés entre, d'un côté des attentes de l'employé, et de l'autre côté des objectifs à atteindre (14,15).

En Tunisie, et au meilleur de nos connaissances, aucune étude scientifique publiée ne s'était intéressée à l'évaluation de la satisfaction au travail dans le domaine de la santé, laissant un vide statistique et qualitatif dans ce thème d'actualité.

L'objectif de notre étude était d'évaluer le degré de satisfaction au travail du cadre médical hospitalo-universitaire exerçant dans les hôpitaux de Tunis.

MÉTHODES

Type, période et population d'étude

Nous avons réalisé une étude descriptive et transversale. Nous avons inclus un échantillon de 75 médecins hospitalo-universitaire exerçant dans les hôpitaux de Tunis. Les participants aux études étaient choisis au hasard, avec un appariement à une échelle 1 :20 selon le grade (Corps A : Professeur et Maîtres de conférences agrégés (MCA) ; corps B : assistants hospitalo-universitaires (AHU)) ainsi qu'en fonction du nombre d'enseignant selon la spécialité (chirurgicale, médicale et fondamentale). Nous n'avons pas inclus les médecins

non universitaires ni les résidents et internes en médecine. Ont été exclus les médecins hospitalo-universitaires affectés à la Faculté de Médecine de Tunis exerçant dans des hôpitaux autres que ceux du Grand Tunis pour éviter de biaiser les résultats par un contexte local différent.

Outil de recherche

Nous avons choisi d'utiliser le questionnaire Saphora-Job de satisfaction au travail dans les établissements de santé élaboré et validé par le Comité de Coordination de l'Évaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine (CCECQA) dans sa version de 2014 à 59 items (16).

Le questionnaire était composé de 59 items (questions numérotées de 1 à 59) explorant dix indicateurs avec la dernière question permettant une évaluation globale de la satisfaction au travail. Pour chaque question, une cotation de 1 à 6 devait être réalisée sur une échelle analogique « Pas du tout satisfait : 1 » ; « Pas satisfait : 2 » ; « Assez peu satisfait : 3 » ; « Assez satisfait : 4 » ; « Satisfait : 5 » ; « Tout à fait satisfait : 6 ».

Le questionnaire a été retranscrit sous forme d'un formulaire numérique sur la plateforme Google Forms®.

Le lien du questionnaire (<https://goo.gl/forms/oSrTEKHAOp5HhTC2>) a été ensuite envoyé aux potentiels participants à l'enquête.

Analyse des données

L'analyse statistique a été réalisée par le logiciel Spss v20 pour Windows.

Le test t de Student a été utilisé pour la comparaison des moyennes. Une analyse des variances (ANOVA) à un facteur a été réalisée pour comparer des moyennes avec des échantillons indépendants à multiples variables. Le test chi carré a été utilisé pour la comparaison des proportions. Le risque d'erreur de première espèce a été fixé à 5%.

RÉSULTATS

Les 75 participants au questionnaire présentaient un sex ratio (H/F) de 0,42 avec 70,7% des participants qui étaient des femmes (n=53).

L'ancienneté moyenne des médecins participant à l'enquête était 8,6 ±6,6 ans (Médiane : 7 ans ; extrêmes 1 et 37 ans). Dans 72% des cas, les participants avaient une ancienneté inférieure ou égale à 10 ans d'exercice. Dans 57,3% des cas, les participants étaient des assistants hospitalo-universitaires, dans 34,7% des MCA et dans 8% des professeurs en Médecine. La majorité des participants (50,7%) exerçait dans une spécialité médicale, dans 28% dans une spécialité chirurgicale et dans 21,3% dans une spécialité fondamentale.

L'appréciation globale de la satisfaction au travail était en moyenne 3,13±1,2.

En effet, 9,8% seulement des participants ont déclaré être globalement satisfait ou tout à fait satisfait au travail (Tableau 1).

Tableau 1 : Cotation moyennes des critères d'évaluation de la satisfaction des médecins hospitalo-universitaires (Score maximal : 6, n=75)

Indicateur de satisfaction	Cotation moyenne ($\pm$ DS*)
Organisation du travail	3,06 ($\pm$ 0,96)
Nature du travail	3,5 ($\pm$ 1)
Relations entre collègues	4,1 ($\pm$ 0,99)
Développement professionnel	2,9 ($\pm$ 0,89)
Rémunération	2,1 ($\pm$ 0,89)
Management de proximité	3,1 ($\pm$ 1,5)
Adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle	3,2 ($\pm$ 1)
Connaissance et accès à la réglementation	2 ($\pm$ 0,9)
Reconnaissance	3 ($\pm$ 1,2)
Connaissance de l'organisation de l'établissement	2,5 ($\pm$ 0,98)
Satisfaction globale	3,13 ($\pm$ 1,2)

* DS : Déviation standard

L'appréciation globale de la satisfaction des participants quant à l'organisation au travail était de 3,06 $\pm$ 0,96. Cette appréciation moyenne n'a pas varié selon le genre des participants ($p=0,308$), ni selon l'ancienneté ($p=0,573$) ni selon la spécialité ($p=0,616$) ni selon le grade ($p=0,732$). L'estimation globale de la satisfaction concernant la nature du travail était de 3,5 $\pm$ 1. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,467$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,569$), ni en fonction de la spécialité (0,967) ni en fonction du grade ($p=0,664$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant les relations entre collègues était de 4,1 $\pm$ 0,99. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,837$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,913$), ni en fonction de la spécialité (0,423) ni en fonction du grade ($p=0,473$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant le développement professionnel était de 2,9 $\pm$ 0,89. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,526$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,317$), ni en fonction de la spécialité (0,822) ni en fonction du grade ($p=0,353$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant la rémunération était de 2,1 $\pm$ 0,89. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,126$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,976$), ni en fonction de la spécialité (0,202) ni en fonction du grade ($p=0,672$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant le management de proximité était de 3,1 $\pm$ 1,5. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,997$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,530$), ni en fonction de la spécialité ($p=0,837$). Nous avons constaté une variation non significative en fonction

du grade avec des professeurs répondant en moyennes avec une cotation à 2 (Pas satisfait) alors que les AHU et les MCA répondaient plutôt avec une moyenne de cotation à 3 (Assez peu satisfait) ($p=0,072$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant l'adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle était de 3,2 $\pm$ 1. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,742$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,962$), ni en fonction de la spécialité (0,263) ni en fonction du grade ($p=0,835$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant les connaissances et l'accès à la réglementation était de 2 $\pm$ 0,9. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,713$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,540$) ni en fonction du grade ($p=0,138$). Par contre, les médecins exerçant dans des spécialités médicales ont répondu être plus satisfait des connaissances et accès à la réglementation que ceux exerçant dans une spécialité chirurgicale, fondamentale ou en psychiatrie (2,3 $\pm$ 0,2 contre 1,3 (psychiatrie), 1,75 et 1,7 (spécialité fondamentale et chirurgicale respectivement)) ($p=0,025$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant la reconnaissance était de 3 $\pm$ 1,2. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,492$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,530$), ni en fonction de la spécialité (0,429) ni en fonction du grade ($p=0,247$).

L'estimation globale de la satisfaction concernant les connaissances de l'organisation de l'établissement était de 2,5 $\pm$ 0,98. Cette appréciation moyenne n'a pas varié en fonction du genre des participants ($p=0,696$), ni en fonction de l'ancienneté ($p=0,172$), ni en fonction du grade ($p=0,358$). Par contre, les médecins exerçant dans des spécialités médicales ont répondu être plus satisfait des connaissances de l'organisation de l'établissement que ceux exerçant dans une spécialité chirurgicale, fondamentale ou en psychiatrie (2,9 $\pm$ 0,1 contre 2,18 pour la psychiatrie et chirurgie) et 2,27 pour les spécialités fondamentales ($p=0,048$).

Parmi les 75 questionnaires retenus, 11 contenaient des commentaires additionnels qui allaient tous dans le sens d'une faible satisfaction invoquant « je suis déprimé... » ; « Très déçu de mon poste, pas de motivation ni satisfaction ... je suis au bord du burnout », « Charge de travail énorme ... quasi absence de collaboration avec les autres spécialités » ; « Démotivée, ... Pas d'épanouissement » ; « J'aime mon travail mais le cadre dans lequel nous exerçons est décevant », « La rémunération matérielle laisse à désirer, quant à la rémunération morale, en terme de reconnaissance, d'évolution, elle est loin d'être motivante ».

DISCUSSION

Notre étude a mis en évidence un taux de satisfaction

global qualifié de « assez peu » en moyenne (3,12±1,2). Les indicateurs qui étaient liés à une satisfaction relativement élevée étaient représentés par la relation entre collègues, la nature du travail et l'adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle. Les indicateurs qui étaient liés à la satisfaction la moins élevée étaient représentés par la connaissance et l'accès à la réglementation, la rémunération et la connaissance de l'organisation de l'établissement.

Le choix d'utiliser le questionnaire Saphora-Job était motivé par le fait qu'il s'agissait d'un outil testé et validé dans le domaine de la santé. De plus, il s'agissait d'un outil mixte permettant de réaliser une évaluation de 10 indicateurs séparément ainsi qu'une évaluation globale à travers une question. (2).

Ce choix était aussi basé sur le fait que le questionnaire Saphora-Job répondait aux critères requis par Iglesias et al. (17), qui ont souligné l'importance qu'un outil d'évaluation de la satisfaction au travail pouvait permettre de mesurer les trois éléments en rapport avec la cognition, l'affect et la conation. La satisfaction au travail étant une attitude et non pas un simple sentiment, elle demeure une entité multidimensionnelle composée d'une dimension affective, d'une dimension conative et d'une dimension cognitive (2,7,8,18,19).

Les principaux facteurs influençant la satisfaction au travail sont représentés par la nature du travail, la rémunération, les possibilités d'avancement, l'existence d'opportunités, le style de management, l'ambiance dans le groupe de travail et les conditions de travail (3,10). Ces facteurs agissent sur la satisfaction, avec comme conséquences soit un engagement plus important de l'employé dans la réalisation des objectifs de l'institution soit un désintérêt de l'employé reflété par des événements négatifs tel que l'absentéisme, les grèves, les sabotages, ou les changements de profession (20).

Dans notre étude, l'appréciation générale de la satisfaction au travail était moyenne. Ce qui rejoignait les données d'une étude réalisée au Ghana (5) et d'une deuxième étude réalisée en Inde (10). Selon, ces dernières études, cette insatisfaction était à l'origine d'une difficulté à retenir les médecins et autres soignants dans le secteur public en général et dans les centres de premières ligne en particulier (5,10). L'impact de l'insatisfaction sur la fuite des employés a été prouvé dans différents domaines tel que rapporté dans une revue de la littérature publiée en 2011 (4)

Les médecins ayant participé à notre étude ont coté moyennement (3±0,96) leur satisfaction de l'organisation du travail. Et pourtant il est admis que le coté organisationnel au travail est primordial (21). Il est encouragé, de plus en plus, de diminuer la formalisation des relations entre managers et employés en réduisant la bureaucratie excessive tout en gardant des procédures claires, concises, écrites, faciles à exécuter et rendues disponibles aux employés. La résultante serait un

sentiment de justice et d'équité entre employés qui vont favoriser la satisfaction au travail (21).

Nos résultats ont mis en évidence l'importance de favoriser des formes de reconnaissance financière et morale incluant des opportunités de développement personnel (5,8,10). D'ailleurs au Ghana, et bien que le salaire d'un médecin soit supérieur à celui des pays de voisinage, son inadéquation avec la charge de travail ressortait comme un des facteurs majeurs d'insatisfaction tel que dans notre étude (5). Morris (22), dans une étude réalisée aux États Unis d'Amérique avait même conclu que les augmentations salariales et les récompenses financières avaient un effet sur la satisfaction des employés nettement supérieur que l'amélioration des conditions de travail.

De nos résultats, il ressort aussi une importante insatisfaction quant aux connaissances et accès à la réglementation. Cette carence soulignait l'importance d'avoir des possibilités de formation dans ce domaine particulier pour nos médecins hospitalo-universitaires.

Cross et al. (23) ont évoqué l'importance des formations spécifiques, notamment celles répondant à des besoins spécifiques des employés, dans l'amélioration de la satisfaction au travail. Ce constat qui ressortait de notre étude en représente un exemple pratique possible et urgent.

L'indicateur de satisfaction au travail qui était le mieux coté dans notre étude était représenté par les relations entre collègues. Cette constatation rejoignait ce qui a été décrit dans la littérature scientifique où différentes études ont identifié les relations entre collègues comme étant un des meilleurs facteurs prédictifs de satisfaction au travail (8,10,24,25). Cet aspect pourrait être intégré par les managers (chefs de service, chefs de départements ...) dans leurs stratégies d'entretien de la satisfaction au travail des médecins hospitalo-universitaires.

Nous reprochons au questionnaire Saphora-Job, qu'il ne permettait pas d'évaluer le stress au travail et le phénomène de burnout. En effet, le burnout est connu pour être inversement corrélé à la satisfaction (11,26).

Notre étude présentait des limites en rapport avec le caractère non exhaustif puisque nous n'avons pas inclus tous les médecins hospitalo-universitaires. Ceci ne nous permettait pas de généraliser nos résultats à tout le pays. Néanmoins, nous avons constitué un échantillon de façon randomisée et anonyme à une échelle de 1 :20 par rapport au nombre de médecins hospitalo-universitaires affectés à la FMT avec un appariement respectant la distribution des enseignants en fonction du grade et des spécialités ce qui pourrait réduire les biais de sélection.

En conclusion, notre étude a mis en évidence une satisfaction au travail moyenne auprès des médecins hospitalo-universitaires exerçant dans les hôpitaux du Grand Tunis. Le maximum d'insatisfaction était perçu au niveau de la rémunération et des connaissances et accès

à la réglementation. Ces résultats suggéraient que des discussions sérieuses devraient être entamées entre les différentes parties prenantes concernant les fourchettes salariales et les possibilités de développement personnel et de récompense des médecins hospitalo-universitaire. De même des formations spécifiques en matière de réglementation et législation de la santé ainsi que d'autres cycles de formations au besoin pourraient aussi améliorer la satisfaction au travail. L'objectif optimal étant d'avoir des médecins épanouis dans leur exercice,

efficaces et fidèles au secteur de la santé publique pour le bien des patients et de la société.

Remerciements

Nous remercions tous les médecins qui ont participé à notre enquête et notamment ceux qui ont participé à la diffusion du questionnaire.

Conflits d'intérêts : Nous déclarons ne pas avoir de conflits d'intérêts avec ce travail.

Références

- Bonenberger M, Aikins M, Akweongo P, Wyss K. Work Motivation and Job Satisfaction as Antecedents of Research Performance: Investigation of Different Mediation Models. *Hum Resour Health* 2014;12:43.
- Randon S. Le Centre pour la Communication Scientifique Directe : Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000 2012 nov 6. [updated 2016 sep 26; cited 2017 mar 21]. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>
- Aziri B. Job Satisfaction, A Literature Review. *Manag Res Pract* 2011;3:77-86.
- Choi Sang, Long & Lee Yean T. Relationship between Leadership Style, job satisfaction and employees' turnover intention: a literature review. *Res J Bus Manag* 2011;5:91-100.
- Bonenberger M, Aikins M, Akweongo P, Wyss K. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Hum Resour Health* 2014;12:43.
- Chen G, Ployhart RE, Thomas HC, Anderson N, Bliese PD. The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions. *Acad Manag J* 2011;54:159-81.
- Locke EA. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, eds. *Handbook of industrial and Organisational Psychology*. 1st ed. Chicago : Rand McNal. 1976: 297-1349.
- Adams a, Bond S. Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *J Adv Nurs* 2000;32:536-43.
- Benslimane N, Khalifa M. Evaluating Pharmacists' Motivation and Job Satisfaction Factors in Saudi Hospitals. *Stud Health Technol Inform.* 2016;226:201-4.
- Priyanka B, Rajni B, Deoki N. Levels of job satisfaction among healthcare providers in CGHS dispensaries. *J Health Manag* 2010;12:403-22.
- Federici RA, Skaalvik EM. Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Soc Psychol Educ* 2012;15:295-320.
- Alfredson BB, Annerstedt L. Staff attitudes and job satisfaction in the care of demented elderly people: group living compared with long-term care institutions. *J Adv Nurs* 1994;20:964-74.
- Liu S, Onwuegbuzie AJ. Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: a cross-cultural comparison of China and other countries. *Learn Environ Res* 2014;17:75-94.
- Locke EA, Latham GP. *A theory of goal setting and task performance*. 1st ed. Prentice Hall 1990.
- Latham GP LE. Self regulation through goal setting. *Organ Behav Hum Decis Process* 1991;50:212-47.
- Domecq SC, Pourin SV. Consortium Loire-atlantique Aquitaine Rhône-alpes pour la production d'indicateurs en sante (CCECQA). *Mesure de la satisfaction au travail des professionnels de santé Questionnaire Saphora-Job@*. 2014 [updated 2014 ; cited 2017 Feb 23]. Available from: <http://ccecqa2.test2.sante-aquitaine.org/sites/ccecqa2.aquisante.priv/files/fiches-projets/OutilsAD-PJ-Satisfaction-Travail-guide-SaphoraJob.pdf>.
- Iglesias K, Renaud O, Tschan F. La satisfaction au travail. *Rev Int Psychosociologie* 2010;15:245.
- Lynn MR, Morgan JC, Moore KA. Development and Testing of the Satisfaction in Nursing Scale. *Nurs Res* 2009;58:166-74.
- Sanjeev MA, Surya A V. Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Ann Data Sci* 2016;3:155-73.
- Rue LW, Byars LL. *Management : skills and application*. 12th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin 2005.
- Dehart-Davis L, Davis RS, Mohr Z. Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy? *J Public Adm Res Theory* 2015;25:849-76.
- Morris L. Quits and job changes among home care workers in maine: The role of wages, hours, and benefits. *Gerontologist* 2009;49:635-50.
- Cross W, Wyman PA. Training and Motivational Factors as Predictors of Job Satisfaction and Anticipated Job Retention among Implementers of a School-Based Prevention Program. *J Prim Prev* 2006;27:195-215.
- Tovey EJ, Adams AE. The changing nature of nurses' job satisfaction: An exploration of sources of satisfaction in the 1990s. *J Adv Nurs* 1999;30:150-8.
- Welbourne JL, Eggerth D, Hartley TA, Andrew ME, Sanchez F. Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *J Vocat Behav* 2007;70:312-25.
- Van der Voet J, Van de Walle S. How Cutbacks and Job Satisfaction Are Related: The Role of Top-Level Public Managers' Autonomy. *Rev Public Pers Adm* 2015:1-19.