

# بررسی عوامل انگیزش شغلی در سازمان براساس نظریه‌ی هرزبرگ و ارائه‌ی دو مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی (مطالعه‌ی موردی: شرکت توسعه‌ی صنایع نفت و انرژی)

رضا برادران کاظم‌زاده (دانشیار)

مه‌سیما هاشمی (دانشجوی کارشناسی ارشد)

دانشکده‌ی فنی مهندسی، بخش مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس

نظریه‌ی دو عاملی (انگیزشی - بهداشتی) هرزبرگ یکی از جامع‌ترین نظریه‌های انگیزش است که عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه را به دو دسته‌ی انگیزشی و بهداشتی تقسیم می‌کند. به عقیده‌ی او عوامل بهداشتی به از بین رفتن نارضایتی در افراد می‌انجامد، و عوامل انگیزشی موجب افزایش انگیزه‌ی کاری در آنان می‌شود. این تحقیق در شرکت توسعه‌ی صنایع نفت و انرژی و با هدف شناسایی و بررسی عوامل انگیزشی افراد سازمان، براساس نظریه‌ی هرزبرگ، انجام یافته است. پس از بررسی داده‌های جمع‌آوری شده (تحلیل واریانس و تحلیل فاکتور تأییدی)، این نتایج به دست آمد: ۱. در بیشتر واحدهای سازمان عوامل بهداشتی، نسبت به عوامل انگیزشی، از میانگین پایین‌تری برخوردارند که براساس نظریه‌ی هرزبرگ می‌توان چنین استدلال کرد که در این شرکت افراد نارضایتی شغلی دارند؛ ۲. واحدهای فنی، برنامه‌ریزی، مالی و مهندسی به ترتیب پایین‌ترین میانگین‌ها در عوامل انگیزشی و بهداشتی را به خود اختصاص داده‌اند و واحدهای بازاریابی و حقوقی و قراردادهای بالاترین میانگین‌ها را دارند؛ ۳. با ارائه‌ی یک مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی نشان داده شد که میزان تأثیر رشد و پیشرفت، شناخت و احترام و جذابیت شغل بر عوامل انگیزشی از سایر عوامل بیشتر است. همچنین با ارائه‌ی یک مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل بهداشتی نشان داده شد که میزان تأثیر رعایت عدالت، خط‌مشی و مقررات سازمان، سرپرستی و مدیریت و حقوق بر عوامل بهداشتی به ترتیب بیشتر از سایر عوامل است؛ ۴. خصوصیات فردی بر عوامل انگیزشی و بهداشتی چندان تأثیرگذار نیست؛ ۵. رعایت عدالت را می‌توان یکی از عوامل بهداشتی نظریه‌ی هرزبرگ محسوب کرد.

واژگان کلیدی: هرزبرگ، عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی، رضایت شغلی، نارضایتی شغلی، خصوصیات فردی.

## ۱. مقدمه

صرف‌نظر از دیدگاه‌ها و مکاتب موجود در گستره‌ی دانش مدیریت، یکی از مهم‌ترین اهداف مطرح‌شده برای مدیریت سازمان‌ها افزایش «بهره‌وری» است. برای افزایش بهره‌وری در سازمان، به عوامل متعددی نیاز داریم که مهم‌ترین آن «عامل انسانی» است. نیروی انسانی با انگیزه برای انجام وظایف، اساسی‌ترین عامل بهره‌وری است، ضمن آن که انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌آید. پرواضح است که توجه به عوامل انگیزشی باعث بقاء و کارکرد مؤثر افراد در سازمان می‌شود.<sup>[۱]</sup>

در طول نیم‌قرن گذشته اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار ارتباطات فردی و سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. تغییر پرشتاب در همه‌ی ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی، نه تنها امکان هرگونه خام‌اندیشی را از افراد، سازمان‌ها و جوامع سلب کرده بلکه حیات و بقای آنان را نیز تحت الشعاع خود قرار داده است.<sup>[۱]</sup>

شرکت توسعه‌ی صنایع نفت و انرژی، یکی از شرکت‌های زیرمجموعه‌ی گروه

تاریخ: دریافت ۱۳۸۶/۳/۱، داوری ۱۳۸۶/۹/۱۹، پذیرش ۱۳۸۶/۱۲/۱۴.

مهندسی و ساختمان صنایع نفت (OIEC)<sup>۱</sup> است که تخصص اصلی این شرکت، فعالیت‌های بالادستی مرتبط با تولید انرژی است و شامل اکتشاف، توسعه نفت و گاز، و اجرای پروژه‌های انرژی‌های تجدیدپذیر است.

چنان که یادآور شدیم، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به‌گونه‌ای که عملکرد آنها به بالاترین سطح ممکن برسد. از این رو، بر آن شدیم تا با شناسایی و بررسی عوامل انگیزشی در این سازمان، نیازهای افراد را شناسایی، و با توجه به خواسته‌ها و نیازهای آنان، راهکارهای علمی و عملی در جهت افزایش انگیزش کارکنان به مدیران سازمان ارائه کنیم.

در این تحقیق، پایه‌ی نظری بررسی عوامل انگیزشی، مبتنی بر نظریه‌ی دوعاملی هرزبرگ - یکی از جامع‌ترین نظریه‌های محتوایی انگیزش - است. در این نظریه، تمامی عوامل مؤثر بر انگیزش به دو دسته‌ی انگیزشی و بهداشتی تقسیم‌بندی شده‌اند. به عقیده‌ی هرزبرگ تأمین عوامل بهداشتی موجب از بین رفتن ناراضی می‌شود؛ در حالی که تأمین عوامل انگیزشی باعث ایجاد رضایت و انگیزه در افراد می‌شود. در واقع عوامل تعیین‌کننده‌ی انگیزه و رضایت شغلی یکسان نیستند. از این رو تفکیک این دو دسته از عوامل، مطابق نظریه‌ی هرزبرگ، برای سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

## ۲. چارچوب نظری انگیزش

### ۱.۲. تعریف انگیزش

به عقیده‌ی جان اتکینسون<sup>۲</sup> معنای ثابت و معینی برای واژه‌ی انگیزش وجود ندارد.<sup>[۳]</sup> اما روان‌شناسان بر این باورند که «انگیزه عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می‌کند و راهنمای اوست برای گزینش کوششی از میان کوشش‌های ارادی وی»<sup>[۴]</sup> به‌طور خلاصه، نظریه‌پردازان از چندین جنبه به انگیزش نگریسته‌اند و بر مفاهیم مختلفی نیز تأکید داشته‌اند:

۱. تجزیه و تحلیل انگیزش باید متمرکز بر عواملی باشد که فعالیت‌های فرد را برمی‌انگیزد؛

۲. انگیزش فرایندگراست و بر انتخاب، جهت و هدف توجه دارد؛

۳. انگیزش بر چگونگی آغاز، تداوم یا توقف رفتار توجه دارد.

این نتایج به‌عنوان مبنایی برای بحث درباره نظریه‌های انگیزشی امروزی به حساب می‌آید.<sup>[۵]</sup>

### ۲.۲. نظریه‌های انگیزشی

نظریه‌های انگیزشی معمولاً به دو دسته تقسیم می‌شوند: نظریات محتوایی<sup>۳</sup> و نظریات فرایندی<sup>۴</sup>. در نظریات محتوایی سعی می‌شود عوامل برانگیزاننده‌ی فرد شناسایی شود. نظریه‌های محتوایی را همچنین نظریه‌های نیاز نیز می‌نامند. به عبارت دیگر نظریات محتوایی، پیوستی رفتارهای برانگیخته را شرح می‌دهند؛ در حالی که نظریه‌های فرایندی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند. به‌طور کلی نظریه‌های فرایندی، بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد را دنبال می‌کنند.<sup>[۶]</sup>

### ۳.۲. نظریه‌های محتوایی

ابراهام مازلو<sup>۵</sup> در سال ۱۹۳۵، اولین و مشهورترین نظریه‌ی انگیزش را با عنوان نظریه‌ی سلسله‌مراتب نیازها ارائه کرد. وی پنج نیاز اساسی انسان را به‌صورت نیازهای

جسمانی، ایمنی، اجتماعی، حرمت، و نیازهای خودشکوفایی مطرح می‌سازد. یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، نظریه‌ی نیازهای آشکار مورای<sup>۶</sup> است. مورای بر این باور است که نیازهای کسب موفقیت، تعلق، استقلال، خودنمایی، هیجان، پرستاری و همدردی، نظم و قدرت در شمار قوی‌ترین نیازها قرار دارند. کلتون آلدرفر<sup>۷</sup> (۱۹۷۲) سلسله‌مراتب نیازهای مازلو را به سه نیاز تقبیل داد: نیازهای وجود، نیازهای وابستگی، نیازهای رشد. دیوید مک‌کلی‌لند<sup>۸</sup>، در دهه‌ی ۱۹۵۰ توجه خود را به چگونگی ترکیب نیازهای فرد با عوامل محیطی معطوف می‌سازد که حاصل آن سه انگیزه‌ی اساسی در انسان است: نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت و نیاز به وابستگی.

یکی دیگر از نظریه‌های مهم انگیزش، نظریه‌ی هرزبرگ است. این نظریه توسط پژوهش‌گران مؤسسه‌ی خدمات روان‌شناختی پترزبورگ، به‌رهمبری فردریک هرزبرگ<sup>۹</sup> ارائه شد. نظریه‌ی دوعاملی هرزبرگ بر این فرض اساسی استوار است که رضایت و ناراضی‌تی دو مفهوم متفاوت‌اند، و متضاد یک مفهوم نیستند.<sup>[۷]</sup> هرزبرگ بر پایه‌ی این نظریه دریافت که کارکنان تجارب خوشنودکننده را با عواملی که بیشتر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می‌شود، توصیف می‌کنند. این عوامل «برانگیزاننده‌ها»<sup>۱۰</sup> نامیده می‌شوند و شامل متغیرهای موفقیت، شناخت و احترام، ماهیت شغل، مسئولیت، رشد و پیشرفت است. در مقابل تجارب ناخشنودکننده از عواملی نشأت می‌گرفت که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشته و عوامل بیرونی کار در به‌وجود آوردن این تجارب سهم بزرگی داشته است. این عوامل را «عوامل بهداشتی»<sup>۱۱</sup> یا «عوامل مؤثر در حفظ وضع موجود» نامیدند و متغیرهایی چون حقوق و مزایا، شرایط کاری، خط‌مشی و مقررات سازمان، سرپرستی و مدیریت، امنیت شغلی، پایگاه شغلی و ارتباط با مدیران و همکاران را شامل می‌شد.<sup>[۸]</sup>

### ۴.۲. نظریه‌های فرایندی

نظریه‌ی ویژگی‌های شغلی توسط محقق‌ی به‌نام چارمز<sup>۱۲</sup> (۱۹۶۸) در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ پیشنهاد شد. پژوهش‌گران رشته‌ی رفتار سازمانی با ارائه‌ی این نظریه‌ها در پی شناخت ویژگی‌های خاص هر شغل و شیوه‌ی ترکیب این ویژگی‌ها، به‌منظور تشکیل و ایجاد مشاغل مختلف و رابطه‌ی این ویژگی‌ها با رضایت شغلی و انگیزش بوده‌اند. ترنز و لارنس<sup>۱۳</sup> (۱۹۶۵)، و نیز هک‌من و اولدهام<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۰) از جمله کسانی هستند که مهم‌ترین نظریه‌ها را در این زمینه ارائه کرده‌اند. آدامز<sup>۱۵</sup> (۱۹۶۳) مشهورترین نظریه‌ی فرایند مبادله‌ی اجتماعی به‌نام نظریه‌ی برابری را در حیطه‌ی انگیزش ارائه کرد. براساس این نظریه اشخاص می‌خواهند با آنها به عدالت رفتار شود. آدامز فرایند مقایسه‌ی برابری را برحسب نسبت‌های ورودی (داده‌ها) و خروجی (ستاده‌ها) توصیف می‌کند. فریتز هایدلر<sup>۱۶</sup> (۱۹۵۶)، ساختار نظریه‌ی اسناد را پایه‌گذاری کرد. براساس این نظریه، ما رفتار را می‌بینیم (خواه رفتار خویش یا دیگری) و سپس علت‌ها را به آن اسناد می‌کنیم.<sup>[۹]</sup> نظریه‌ی انتظار یک مدل انگیزشی پیچیده و کامل‌تر از نظریه‌ی برابری است. ویکتور وروم<sup>۱۷</sup> (۱۹۶۴) برای اولین‌بار از این نظریه برای ایجاد انگیزش در محیط کار استفاده کرد. این نظریه بر این فرض استوار است که میزان انگیزش بستگی دارد به میزان علاقه‌ی شخص برای دست‌یابی به یک هدف و احتمالی که برای تحقق آن قائل است.<sup>[۱۰]</sup> براساس نظریه‌ی هدف‌گذاری که توسط ادوین لاک<sup>۱۸</sup> (۱۹۶۸) ارائه شد، رفتار و نتیجه‌ی هدف‌ها و مقصدها خودآگاه‌اند. تقویت، محور کار اسکینر<sup>۱۹</sup>، روان‌شناس بزرگ معاصر است. او در بررسی رفتارهای موجود زنده واژه‌ی «کنش‌گر» را به‌کار برد و رفتار کنش‌گر را رفتار خودانگیخته‌ی تعریف کرد که از موجود زنده سر می‌زند و او با چنین رفتاری بر محیط عمل می‌کند. این رفتارها را می‌توان شرطی<sup>۲۰</sup> کرد؛ بدین معنا که بعد از رفتار

کنش‌گر موجود زنده، می‌توان محرکی ارائه کرد که احتمال تکرار رفتار مورد نظر را افزایش دهد.<sup>[۱۱]</sup>

مرور نظریه‌های مختلف نشان می‌دهد که هرکدام به بخشی از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اشاره دارند، اما در نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ هم به عوامل بهداشتی (یعنی عوامل محیطی یا بیرونی کار) و هم به عوامل انگیزشی یا درونی کار توجه شده است. این نظریه بر سه متغیر فرد، شغل و محیط کاری - مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی سازمان‌ها - توجه بیشتری دارد. بنابراین باور نگارنده بر آن است که این نظریه در بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی افراد سازمان از کارایی و جامعیت بیشتری برخوردار است.

### ۳. نظریه‌ی دو عاملی (انگیزشی- بهداشتی) هرزبرگ

هرزبرگ، ماوزنر<sup>۲۱</sup> و ساینرمن<sup>۲۲</sup> در سال ۱۹۵۹ و براساس گزارش یافته‌های پژوهشی خود پیشنهاد کردند که انسان دارای دو دسته نیاز است: نیاز به احترام از درد (به‌عنوان نیاز حیوانی) و نیاز به رشد روانی (به‌عنوان نیاز انسانی). هرزبرگ کار خود را از مصاحبه با ۲۰۰ مهندس و حسابدار در شهر پترزبورگ آغاز کرد. او و همکارانش از «تکنیک واقعه‌ی بحرانی<sup>۲۳</sup>» برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده کردند. مصاحبه به پاسخ‌گویان این امکان را فراهم می‌آورد که آنان آزادانه احساسات‌شان را گزارش کنند. او از مصاحبه‌شوندگان خواست که سابقه‌ی خدمت خود را در سازمان متبوع خویش در ذهن مرور کنند و سعی کنند مواقع و مواردی را که احساس رضایت کرده و دارای انگیزه بودند و نیز زمانی را که ناراضی و ناخشنود بودند، به‌خاطر آورند. سپس از آنها خواست آنچه را که باعث احساس خوب و بد در آنها شده بیان کنند. پس از ثبت پاسخ‌های آزمودنی‌ها به‌وسیله‌ی مصاحبه‌شوندگان، اطلاعات موجود در آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. هرزبرگ به این نتیجه رسید که ماهیت دلایل ارائه‌شده از سوی افراد برای رضایت یا عدم رضایت متفاوت‌اند.<sup>[۱۲]</sup>

یکی از کمک‌های بسیار برجسته‌ی مطالعات هرزبرگ، تأثیر بسیار شگرف آن بر تحریک افکار، پژوهش‌ها و تجربیات در زمینه‌ی انگیزش هنگام کار و در محیط کاری بوده است که نباید نادیده گرفته شود. او توجه مدیران را به نقش عوامل انگیزشی در ارتقاء انگیزش کارکنان در سازمان‌ها جلب کرد. به‌طور مثال هرزبرگ استدلال کرد که پول نباید لزوماً به‌عنوان قوی‌ترین نیرو در شغل مورد نظر قرار گیرد، همچنین «عوامل بیرونی کار» غیر از پول مانند مزایای جانبی، سبک رهبری، خط‌مشی سازمان که محیط شغلی اطراف کارکنان را احاطه می‌کند نیز نمی‌توانند در انگیزش شغلی آنان مؤثر باشند. او قویاً استدلال کرد که مدیران باید به عواملی چون فرصت برای پیشرفت، موفقیت و شناخت که در رفتار کارکنان تأثیر مهمی دارد، توجه ویژه داشته باشند. به عقیده‌ی هرزبرگ، این عوامل انگیزشی «محتوای درونی کار» هستند که با انگیزش کاری مرتبط‌اند نه با عوامل بیرونی کار. او این طرز فکر را که پول حلال همه‌ی مشکلات است را نادرست خوانده و استراتژیهای جدیدی (غنی‌سازی شغلی) را به آنان توصیه کرده است.<sup>[۷]</sup> حال برای روشن شدن هر یک از عوامل ذکر شده به تعریف آنها می‌پردازیم:

### ۱.۳. عوامل انگیزشی

موفقیت در کار: انجام کار به‌طور موفقیت‌آمیز، حل مسائل و مشکلات که نتیجه‌ی آن می‌تواند موفقیت یا شکست را به دنبال داشته باشد.

رشد و پیشرفت: استفاده از قابلیت‌های افراد در کار، اعطای وظایف جدید، مهم و

تخصصی به افراد، امکان آموختن مهارت‌های جدید و ارتقاء رتبه‌ی سازمانی. جذابیت کار: تنوع یا یکنواختی، سهولت یا مشکل‌بودن خود کار، احساس فرد شاغل نسبت به انجام واقعی کار و وضوح و روشنی اهداف کار به جذابیت کار در نزد کارکنان کمک می‌کند.

شناخت و قدردانی: این متغیر که طیف وسیعی از اقدامات مثبت مربوط به شغل را در بر می‌گیرد می‌تواند در فرد ایجاد انگیزه کند و در وی گرایش مثبت به وجود آورد، همچنان که کمبود آن ممکن است باعث ایجاد انگیزه و نگرش منفی در فرد شاغل شود و در وی ایجاد نارضایتی کند. رعایت عواملی چون تشویق و تنبیه، انتقاد، سرزنش، ستایش و قدردانی، پذیرفتن ایده‌های مثبت کارکنان یا نادیده‌گرفتن آنها از جمله‌ی عوامل موجد انگیزش یا نارضایتی‌اند.

مسئولیت: این متغیر به قدرت و اختیارات سازمانی فرد و مشارکت او در تصمیم‌گیری‌ها توجه دارد و به‌وجود رابطه بین اختیارات فرد و نیازهای وی اشاره می‌کند.

### ۲.۳. عوامل بهداشتی

حقوق و مزایا: این عامل فقط به پول اشاره ندارد، بلکه به قابلیت تبدیل پول و امکاناتی اشاره دارد که هرکدام می‌توانند به‌نحوی برآورنده‌ی نیازی خاص باشند. شرایط کاری و محیطی: این عامل به ساعات کار، حجم کار، شرایط فیزیکی (مانند نور، درجه حرارت، هوا) و نیز امکانات، ابزار و تسهیلات قابل دسترس برای انجام کار اشاره دارد.

خط‌مشی و مقررات سازمان: تدوین و اصلاح سیاست‌های گوناگون سازمان، و اجرای صحیح قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی خط‌مشی و مقررات آن سازمان را تشکیل می‌دهد.

سرپرستی و مدیریت: به صلاحیت و شایستگی مدیر یا سرپرست، تمایل او به تفویض اختیار، مشارکت دیگران و اجرای عدالت، سطح دانش فنی و تخصصی مدیر و سازمان‌دهی مؤثر وی اطلاق می‌شود.

ارتباط با مدیران: این متغیر به تعاملات بین فرد با مدیران و سرپرستان، و این که افراد از حمایت مدیر برخوردارند یا خیر، و میزان دوستانه‌بودن رابطه‌ی بین آنها اشاره دارد.

ارتباط با همکاران: این متغیر به ویژگی تعاملات بین فرد با سایر کارکنان سازمان، از قبیل وجود هماهنگی و همکاری بین افراد و وجود محیط کار صمیمانه اشاره دارد. امنیت شغلی: ثبات یا عدم ثبات سازمان، رهبران و دوران تصدی و مدیریت آنان، آینده‌ی شغلی فرد شاغل و امکان از دست دادن شغل برای فرد ضامن امنیت شغلی اوست.

هرزبرگ قسمت اعظم فعالیت‌های علمی خود را در سال‌های اخیر به پرمایه‌سازی (غنی‌سازی) شغلی اختصاص داده است. وی در این نگرش به تغییر قدرت در ساختار عمومی سازمان توجه دارد، به‌نحوی که در تصمیم‌گیری‌ها به جای آن که فقط رده‌های بالای سازمان دخالت داشته باشند، کارکنان رده‌های پایین سازمان نیز مشارکت خواهند داشت. پژوهش‌های تجربی صورت گرفته در شرایط مختلف و با منابع انسانی متفاوت نوید موفقیت استراتژی‌های پرمایه‌سازی شغلی را می‌دهد. چنین استراتژی‌هایی موجب خشنودی کارکنان در حد عالی شده، و به رشد کیفی و کمی کار در سازمان‌ها و محیط‌های کاری کمک کرده است.<sup>[۷]</sup>

باست جونز<sup>۲۴</sup> و لوید<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی تحت عنوان «آیا نظریه‌ی هرزبرگ همچنان قدرت‌مند است؟» با جمع‌آوری بیش از ۳۲۰۰ پرسش‌نامه به این نتیجه رسیدند که مطابق نظریه‌ی هرزبرگ عوامل مرتبط با رضایت و خشنودی درونی افراد

نقش مهم تری در ایجاد انگیزه در آنان ایفا می‌کنند. آنان اظهار داشتند این نظریه پس از گذشت ۵۰ سال، همچنان کاربردهای فراوانی در مباحث انگیزشی دارد.<sup>[۱۳]</sup> اخیراً محققان زیادی بین جنبه‌های درونی<sup>۲۶</sup> و بیرونی<sup>۲۷</sup> اعتقادات و رفتارهای کاری گوناگون تمایز قائل شده‌اند. ناپ<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۴) در تحقیقات خود فاکتورهای رضایت شغلی را به ۵ دسته تقسیم می‌کند. ارزش‌های درونی مرتبط با کار (مسئولیت، جذابیت و پر بار بودن کار)، ارزش‌های درونی حاصل از کار (پایگاه شغلی و احترام)، ارزش‌های بیرونی حاصل از کار (امنیت شغلی، حقوق و مزایا)، ارزش‌های بیرونی مرتبط با شغل (ساعات کار مناسب، محیط کار مناسب)، ارزش‌های بیرونی مرتبط با فرد (ارتباطات خوب با سرپرستان و همکاران، ارتقاء). او معتقد است که نتایج کار وی تداوم و پشتیبان نظریه‌ی هرزبرگ است.<sup>[۱۴]</sup>

در این تحقیق عامل «رعایت عدالت» به علت حائز اهمیت بودن این موضوع در ادبیات (نظریه‌ی برابری) و نیز در سازمان مورد مطالعه، به مجموعه عوامل بهداشتی نظریه‌ی هرزبرگ اضافه شده است. همچنین سعی شده است تأثیر خصوصیات فردی بر عوامل انگیزشی و بهداشتی، که در نظریه‌ی هرزبرگ مورد توجه قرار نگرفته بود، مورد بررسی قرار گیرد. در انتها نیز دو مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی ارائه شده است که میزان تأثیر هر یک از عوامل انگیزشی و بهداشتی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

#### ۴. روش تحقیق

در انجام این تحقیق، از روش پیمایشی استفاده شده است. پیمایش<sup>۲۹</sup> روشی در تحقیق است که فراتر از یک فن خاص در گردآوری اطلاعات است و هدف آن اکتشافی، توصیفی یا تبیینی است. مشخصه‌ی روش پیمایش، مجموعه‌ی سازمان یافته یا منظمی از داده‌هاست که آن را «ماتریس صفت ویژگی» می‌نامند. هر مورد از آن برحسب متغیر گردآوری می‌شود و با کنار هم گذاشتن این اطلاعات به مجموعه‌ی نظام‌مندی از داده‌ها می‌رسیم.<sup>[۱۵]</sup>

#### ۱.۴. اهداف و سؤالات تحقیق

هدف از اجرای این تحقیق مطالعه و بررسی عوامل انگیزشی (مسئولیت، رشد و پیشرفت، جذابیت شغل، قدردانی، احترام و موفقیت) و عوامل بهداشتی (حقوق و مزایا، امنیت شغلی، شرایط کاری و محیطی، خط‌مشی و مقررات سازمان، روابط با مدیران، روابط با همکاران، سرپرستی و مدیریت، و رعایت عدالت) در سازمان، و ارائه‌ی راهکارهایی مناسب برای بهبود رضایت و انگیزش کارکنان به مدیران بالاستفاده از نتایج به دست آمده از تحقیق و نیز بالاستفاده از نظریه‌ی هرزبرگ است. یادآور می‌شود عامل رعایت عدالت جزء عوامل نظریه‌ی هرزبرگ نیست و با توجه به اهمیت این عامل در ادبیات (نظریه‌ی برابری) و در سازمان مورد مطالعه، و نیز با توجه به وجود رابطه بین این عامل با عوامل بهداشتی، آن را به دسته عوامل بهداشتی اضافه کرده‌ایم.

یکی دیگر از اهداف این تحقیق، بررسی تأثیر خصوصیات فردی (نظیر میل به کسب قدرت، میل به کسب شهرت، پشتکار، داشتن حس برتری‌جویی و هدف‌مند بودن)، بر عوامل انگیزشی و بهداشتی است. بریک<sup>۳۰</sup> و مونت<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۱) در نتیجه‌ی بررسی ۱۱۷ تحقیق انجام شده دریافتند خصوصیات فردی چون پشتکار، هدف‌مند بودن و برتری‌جویی بر عملکرد افراد مستقیماً تأثیر دارد.<sup>[۱۶]</sup> در انتها نیز دو مدل اندازه‌گیری

پیشنهادی برای عوامل بهداشتی و انگیزشی در سازمان مورد مطالعه ارائه شده است. سؤالات این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. آیا ویژگی‌های فردی نظیر جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات بر عوامل انگیزشی و بهداشتی تأثیرگذار است؟
۲. آیا بین عوامل انگیزشی و بهداشتی واحدهای مختلف سازمان تفاوت معنی داری وجود دارد؟
۳. آیا خصوصیات فردی بر عوامل انگیزشی و بهداشتی تأثیرگذار است؟
۴. عامل «رعایت عدالت» جزء عوامل انگیزشی نظریه‌ی هرزبرگ محسوب می‌شود یا عوامل بهداشتی؟
۵. وضعیت هر یک از عوامل انگیزشی و بهداشتی در واحدهای مختلف سازمان چگونه است؟

#### ۲.۴. معرفی مورد مطالعاتی

شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت (OIEC)<sup>۳۲</sup>، در سال ۱۳۶۶ با ماهیت خصوصی، و با هدف کمک به اقتصاد ایران و برای خودکفایی در اجرای پروژه‌های بزرگ نفت، گاز و پتروشیمی و اجرای آنها از آغاز تا زمان تحویل، تأسیس شد. اکنون گروه OIEC در صنایع بالادستی و پایین‌دستی نفت، عملیات اکتشاف، توسعه، بهره‌برداری و حفاری و با پرداختن در زمینه‌های طراحی، مهندسی، تدارکات کالا، ساختمان و نصب و همچنین به عهده گرفتن پروژه‌های مهم به عنوان مدیریت پیمان یکی از سرآمدترین و معتبرترین شرکت‌های ایران است. در راستای راهبردهای کلان و بلندمدت، شرکت OIEC به عنوان یک شرکت مادر، چهار شرکت زیرمجموعه را تأسیس کرده که هر کدام از آنها برای اجرای پروژه‌های مهم در زمینه‌های فنی و مهندسی گوناگون فعالیت تخصصی خود را به شرح ذیل دارد:

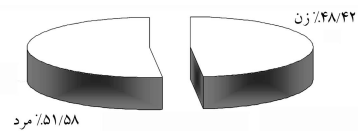
- شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی (EIED)<sup>۳۳</sup>
- شرکت توسعه صنایع نفت و انرژی (OEID)<sup>۳۴</sup>
- شرکت خدمات مهندسی نفت کیش (KPE)<sup>۳۵</sup>
- شرکت حفاری نفت و گاز پرشیا (POGDC)<sup>۳۶</sup>

تحقیق حاضر در شرکت‌های OEID و POGDC صورت گرفته است. لازم به ذکر است اکنون شرکت POGDC با شرکت OEID ادغام شده است. شرکت توسعه‌ی صنایع نفت و انرژی از واحدهای مدیریت، اداری، مالی، امور حقوقی و قراردادهای، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، فناوری اطلاعات، کنترل مدارک، بازرگانی، بازاریابی، فنی، مهندسی، پروژه و حفاری نفت و گاز پرشیا تشکیل شده است. برای انجام تحقیق حاضر، پرسش‌نامه‌ی بین تمام کارکنان واحدهای مختلف سازمان - غیر از مدیران و سرپرستان - توزیع شد. مشخصات جامعه‌ی آماری مورد مطالعه به صورت نمودار ۱ تا ۴ است.

#### ۳.۴. ابزار اندازه‌گیری و اعتبارسنجی آن

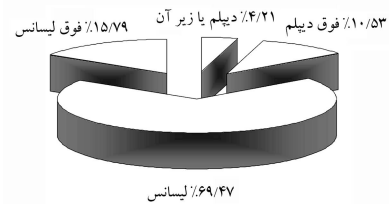
ابزاری که برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت، پرسش‌نامه‌ی است که براساس نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ تهیه شده است. این پرسش‌نامه بر پایه‌ی پرسش‌نامه‌ی موجود در این زمینه (بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت‌های علمی سراسر کشور براساس نظریه‌ی هرزبرگ، رساله‌ی دکتری خانم مهوش نوربخش) تدوین شده است. یادآور می‌شود برای پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق حاضر، با مطالعه‌ی

راگسترش داده و گزینه‌های بیشتری برای آنان فراهم می‌آورد. این پرسش‌نامه بین تمام کارمندان شرکت (به‌غیر از مدیران و سرپرستان) توزیع شد که از مجموع ۹۶ پرسش‌نامه‌ی توزیع‌شده، جمعاً ۹۵ پرسش‌نامه‌ی قابل استفاده، برگشت کرد. به‌منظور اعتبارسنجی این ابزار، از دو معیار اعتبارسنجی محتوا<sup>۳۷</sup> و قابلیت اطمینان<sup>۳۸</sup> یا سازگاری داخلی استفاده شد:



نمودار ۱. توزیع جنسیت افراد جامعه.

۱. «اعتبارسنجی محتوا» به بررسی میزان وضوح و رسایی سؤالات مطرح‌شده کمک می‌کند.<sup>[۱۷]</sup> برخلاف انواع اعتبارسنجی‌ها، این اعتبارسنجی هیچ معیار کمی‌بی برای اندازه‌گیری ندارد<sup>[۱۸]</sup> و فقط براساس جنبه‌های کیفی می‌توان نسبت به آن اظهار نظر کرد. در این تحقیق دو روش ممکن برای اعتبارسنجی محتوا مورد استفاده قرار گرفته است:

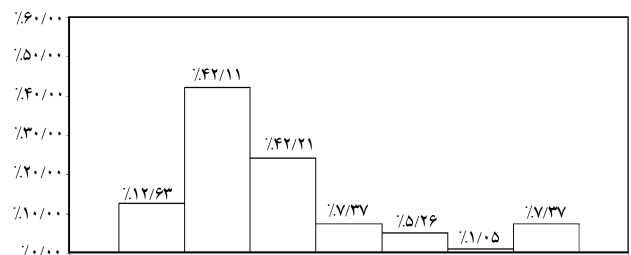


نمودار ۲. توزیع تحصیلات افراد جامعه.

الف) بررسی ادبیات مربوط به انگیزش و نظریه‌ی هرزبرگ؛

ب) استفاده از راهنمایی‌های دو تن از اساتید دانشگاه، دو تن از مدیران رده بالا، و چهار تن از کارشناسان ارشد سازمان مورد مطالعه.

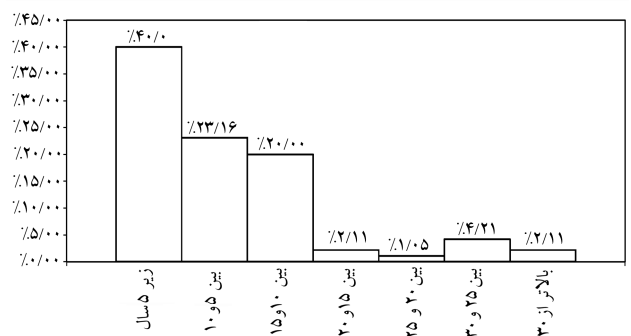
۲. «آزمون قابلیت اطمینان یا سازگاری داخلی» مشخص می‌کند که هر یک از بخش‌ها چقدر با یکدیگر وابستگی دارند و آیا می‌توان از آنها برای اندازه‌گیری استفاده کرد یا خیر. به‌منظور بررسی وجود سازگاری داخلی بین بخش‌های مورد پرسش در هر دسته عواملی انگیزشی و بهداشتی، مقدار آلفای کرونباخ حساب شده است. مقادیر به‌دست آمده برای سؤالات مربوط به عوامل بهداشتی ۰/۹۱، برای سؤالات مربوط به عوامل انگیزشی ۰/۸۷ و برای سؤالات مربوط به هر یک از عوامل به‌طور جداگانه در هر دو دسته از عوامل انگیزشی و بهداشتی، ۰/۶۹، ۰/۸۳، ۰/۷، ۰/۷۱، ۰/۶۵، ۰/۷۹، ۰/۷۲، ۰/۶۴، ۰/۶۷، ۰/۷۱، ۰/۶۸، ۰/۶۹ بودند که همگی در حد قابل پذیرش قرار دارند.



نمودار ۳. توزیع سن افراد جامعه.

#### ۴.۴ اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری ارائه شده

به‌منظور اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری ارائه‌شده، از روش تجزیه به عوامل<sup>۳۹</sup> (تحلیل عاملی) استفاده می‌شود. استفاده از روش آماری تحلیل عاملی با دو هدف اکتشافی و تأییدی انجام می‌شود.<sup>[۱۹]</sup> روش تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۴۰</sup> به‌منظور یافتن عوامل تأثیرگذار بر یک سری متغیرها و به‌صورت ذهنی<sup>۴۱</sup> مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش معمولاً هیچ مدل نظری برای اعتبارسنجی وجود نداشته و از روش آماری به‌منظور رسیدن به نتایج جدید و تکمیل مدل استفاده می‌شود.<sup>[۱۹]</sup> تحلیل عاملی تأییدی (CFA)<sup>۴۲</sup> به‌منظور تأیید اعتبارسنجی مدل‌های نظری ارائه‌شده به‌کار گرفته می‌شود. از مهم‌ترین تفاوت‌های این روش با روش تحلیل عاملی اکتشافی آن است که در این روش امکان محدودکردن دسته‌ی از متغیرها یا اصطلاحاً شاخص‌ها به یک عامل خاص وجود دارد و نیز این روش در انتها از ملاک‌های نیکویی برازش<sup>۴۳</sup> برای اندازه‌گیری میزان برازش مدل نظری پیشنهادی استفاده می‌کند که هم می‌توان به حدود قابل قبول بودن مدل از نظر آماری رسید و هم می‌توان در صورت خارج بودن ملاک‌های به‌دست آمده از حدود معقول، به اصلاح مدل بر مبنای نظریه‌ی زیربنایی آن پرداخت تا بتوان مدل را از لحاظ آماری علاوه بر مبنای نظری معتبر کرد.<sup>[۲۰]</sup>



نمودار ۴. توزیع سابقه کار افراد جامعه.

تحلیل آماری به کار رفته برای معبوسازی مدل اندازه‌گیری که براساس مبنای نظری توسعه داده شده است، روش «مدل‌سازی معادلات ساختاری»<sup>۴۴</sup> است که در واقع تحلیل عاملی تأییدی را نیز در برمی‌گیرد و برای انجام آن نیاز به نرم‌افزار آماری LISREL است.<sup>[۲۰]</sup> در این روش که در واقع پوشش‌دهنده‌ی روش تحلیل عاملی تأییدی است، پس از ایجاد ساختار مدل، مدل مربوطه از طریق چندین شاخص

ادبیات موضوع و راهنمایی جستن از افراد خبره در این زمینه، و برای هماهنگ‌سازی پرسش‌نامه با اهداف تحقیق خود، تغییراتی در پرسش‌نامه‌ی اولیه اعمال شد. در نهایت پرسش‌نامه‌ی با ۷۰ سؤال، و به‌منظور دست‌یابی به اطلاعات فردی جامعه‌ی آماری طراحی شد (اصل پرسش‌نامه از طریق پست الکترونیکی مؤلفین قابل دریافت است). اطلاعات جمعیت‌شناختی جمع‌آوری شده در این تحقیق عبارت‌اند از: جنسیت، سن، سابقه‌ی کار، تحصیلات، پرسش‌نامه‌ی مذکور در زمینه‌ی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی بر مبنای نظریه‌ی هرزبرگ حاوی ۲۹ سؤال در زمینه‌ی عوامل انگیزشی و ۳۶ سؤال در زمینه‌ی عوامل بهداشتی و ۵ سؤال در زمینه‌ی خصوصیات فردی است. پاسخ هر یک از ۷۰ سؤال طرح‌شده، براساس مقیاس پنج‌درجه‌ی لیکرت طراحی شد. یعنی برای هر سؤال، پنج گزینه از خیلی کم تا خیلی زیاد در نظر گرفته شد. یکی از مهم‌ترین خصوصیات این مقیاس عبارت از این است که حوزه‌ی انتخاب پاسخ‌گویان

- مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است از آنجا که روش SEM و به طور اخص روش تحلیل عاملی تأییدی اخیراً به منظور معبوسازی مدل‌ها و معادلات نظری به کار گرفته شده‌اند، اجماع نظری در ارتباط با شاخص‌های قابل کاربرد برای اعتبارسنجی مدل موجود نیست و کماکان شاخص‌های جدیدی به مجموعه شاخص‌های قبلی اضافه می‌شوند.<sup>[۲۰]</sup>
  - در این تحقیق به دلیل وجود پایه‌ی نظری برای مدل‌های پیشنهادی، از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبارسنجی مدل استفاده کرده‌ایم. همچنین به منظور اعتبارسنجی درست از مدل، از شاخص‌های به کار گرفته شده در موارد مشابه که در آنها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده، بهره جسته‌ایم.
  - به منظور دست‌یابی به قضاوت کامل در مورد ارتباط بین عوامل مطرح شده و عوامل انگیزشی و بهداشتی، یک آزمون تحلیل عاملی تأییدی دومرحله‌ای (CFA)<sup>۲۵</sup> انجام شد. در بین متدولوژی‌های مختلف برای تخمین پارامترهای مدل پیشنهادی، از آنجا که متدولوژی غالب در این تحلیل‌ها متدولوژی بیشترین همسانی (MLE)<sup>۲۶</sup> است، و نیز برای برخی از معیارهای بیان شده این روش پیشنهاد می‌شود، لذا این متدولوژی برای تخمین پارامترهای نامعین مدل پیشنهادی استفاده شد و مدل پیشنهادی بر مبنای شاخص‌های CFA مورد ارزیابی قرار گرفت.
- ## ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها
- ### ۱.۵. بررسی سؤالات تحقیق
- در این قسمت به بررسی و پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق می‌پردازیم. تجزیه و تحلیل داده‌ها (۷۰ سؤال مطرح شده در پرسش‌نامه) با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است. به طور مثال از آزمون تحلیل واریانس یک‌عاملی برای بررسی تأثیر جنسیت بر عوامل بهداشتی استفاده شد. براساس نتایج حاصل از این آزمون در مورد تعیین تفاوت میان میانگین عوامل بهداشتی بین زنان و مردان جامعه‌ی مورد بررسی، و با توجه به فرض برابری واریانس‌های جامعه‌ی آماری، براساس داده‌ها و مقدار  $P$  به دست آمده برای شاخص روابط با مدیران، حقوق و رعایت عدالت در سطح  $\alpha = 0.05$  (خطای نوع اول)، می‌توان نتیجه گرفت جنسیت بر عوامل بهداشتی یاد شده در بالا تأثیرگذار است. همچنین براساس نتایج تحلیل واریانس یک‌عاملی برای بررسی تأثیر جنسیت بر عوامل انگیزشی، و با توجه به فرض برابری واریانس‌های جامعه‌ی آماری، براساس داده‌ها و مقدار  $P$  به دست آمده برای شاخص‌های رشد و پیشرفت و موفقیت، در سطح  $\alpha = 0.05$  (خطای نوع اول)، می‌توان نتیجه گرفت که جنسیت بر عوامل انگیزشی یاد شده در بالا تأثیرگذار است. به همین ترتیب پس از تحلیل استنباطی داده‌ها و بررسی سؤالات تحقیق، نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک‌عاملی عبارت است از:
- جنسیت افراد بر شاخص‌های روابط با مدیران، حقوق، رعایت عدالت، رشد و پیشرفت و موفقیت تأثیرگذار است. میانگین عوامل یاد شده برای زنان پایین‌تر از مردان است.
  - سن افراد بر عوامل انگیزشی و بهداشتی تأثیرگذار نیست (البته لازم به ذکر است که جامعه‌ی مورد پرسش در این پایان‌نامه جامعه‌ی جوان بودند).
  - سابقه‌ی کار افراد بر عوامل بهداشتی تأثیرگذار نیست.
  - سابقه‌ی کار بر عوامل مسئولیت و قدردانی و احترام تأثیرگذار است. افراد با سابقه‌ی کار بین ۱۰ تا ۱۵ سال از بیشترین میانگین در شاخص‌های مسئولیت و قدردانی و احترام برخوردارند.

### ۲.۵. ارائه مدل پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی

با توجه به تحقیق انجام شده، به منظور ارائه‌ی مدل‌هایی برای اندازه‌گیری عوامل انگیزشی و بهداشتی، بر مبنای نظریه‌ی هرزبرگ، هر یک از عوامل انگیزشی و بهداشتی شناسایی شد و چارچوبی نظری برای این مفهوم ارائه شد. سپس به منظور بررسی‌های ابتدایی

جدول ۱. همبستگی بین خصوصیات فردی و عوامل انگیزشی و بهداشتی.

		Correlation												
		F- HJS	F۱- HRE	F۲- HRE	F- HSU	F- HSA	F- HEC	F- HOP	F- HEQ	F- MRS	F- MGA	F- MJI	F- MRR	F- MAc
CH۱ (کسب قدرت)	Pearson correlation	۰٫۲۰۴	۰٫۰۴۸	-۰٫۰۲۷	۰٫۰۳۷	۰٫۱۲۸	۰٫۲۴۷	۰٫۱۰۵	۰٫۱۳۳	۰٫۱۴۵	۰٫۰۲۲	-۰٫۰۵۸	۰٫۰۷۱	۰٫۲۳۴
	Sig.(۲-tailed)	۰٫۰۶۲	۰٫۶۶۵	۰٫۸۰۹	۰٫۷۴۴	۰٫۲۴۱	۰٫۰۲۳	۰٫۳۵۵	۰٫۲۴۶	۰٫۱۸۳	۰٫۸۴۷	۰٫۶۱۰	۰٫۵۳۶	۰٫۰۳۶
	N	۸۴	۸۴	۸۴	۸۲	۸۵	۸۵	۸۰	۷۸	۸۶	۸۱	۸۱	۷۸	۸۰
CH۲ (پشتکار)	Pearson Correlation	۰٫۲۶۰	۰٫۰۰۸	۰٫۰۷۴	۰٫۰۳۷	-۰٫۰۰۵	۰٫۲۷۷*	۰٫۱۴۰	۰٫۱۱۱	۰٫۰۰۳	۰٫۲۲۶	۰٫۲۳۹	۰٫۱۵۲	۰٫۳۲۴*
	Sig.(۲-tailed)	۰٫۰۱۶	۰٫۹۴۴	۰٫۵۰۱	۰٫۷۳۹	۰٫۹۶۳	۰٫۰۰۹	۰٫۲۱۷	۰٫۳۲۵	۰٫۹۸۱	۰٫۰۳۹	۰٫۰۳۰	۰٫۱۸۵	۰٫۰۰۳
	N	۸۶	۸۵	۸۵	۸۳	۸۷	۸۷	۸۰	۸۰	۸۷	۸۴	۸۳	۷۸	۸۲
CH۳ (کسب شهرت)	Pearson Correlation	۰٫۰۴۱	-۰٫۰۵۰	۰٫۰۰۲	۰٫۱۷۸	-۰٫۰۹۰	۰٫۱۵۷	۰٫۱۰۷	-۰٫۰۱۸	۰٫۱۵۵	۰٫۱۳۱	۰٫۰۶۶	۰٫۱۶۸	۰٫۱۷۶
	Sig.(۲-tailed)	۰٫۷۰۷	۰٫۶۴۷	۰٫۹۸۳	۰٫۱۰۵	۰٫۴۰۳	۰٫۱۴۲	۰٫۳۳۹	۰٫۸۷۶	۰٫۱۴۹	۰٫۲۳۰	۰٫۵۵۱	۰٫۱۳۵	۰٫۱۰۸
	N	۸۷	۸۷	۸۷	۸۴	۸۸	۸۹	۸۲	۸۰	۸۸	۸۵	۸۴	۸۰	۸۴
CH۴ (هدفمند بودن)	Pearson Correlation	۰٫۱۳۲	-۰٫۰۷۷	۰٫۰۷۰	۰٫۰۳۴	۰٫۰۷۹	۰٫۱۶۴	-۰٫۱۳۴	۰٫۰۴۹	-۰٫۰۹۷	۰٫۰۶۷	۰٫۱۴۵	۰٫۰۸۰	۰٫۴۴۹
	Sig.(۲-tailed)	۰٫۲۲۴	۰٫۴۷۶	۰٫۵۱۷	۰٫۷۵۸	۰٫۴۶۶	۰٫۱۲۴	۰٫۲۳۲	۰٫۶۶۳	۰٫۳۶۸	۰٫۵۴۳	۰٫۱۸۷	۰٫۴۸۱	۰٫۰۰۰
	N	۸۷	۸۷	۸۷	۸۴	۸۸	۸۹	۸۲	۸۰	۸۸	۸۵	۸۴	۸۰	۸۴
CH۵ (برتری جویی)	Pearson Correlation	۰٫۰۳۷	-۰٫۰۱۰	-۰٫۰۱۲	-۰٫۰۷۲	-۰٫۱۴۹	۰٫۱۵۱	-۰٫۱۲۶	-۰٫۰۴۱	۰٫۰۱۵	-۰٫۰۷۰	۰٫۰۲۴	۰٫۰۳۶	۰٫۲۵۷*
	Sig.(۲-tailed)	۰٫۷۳۲	۰٫۹۲۸	۰٫۹۱۵	۰٫۵۱۷	۰٫۱۶۵	۰٫۱۵۹	۰٫۲۵۹	۰٫۷۱۵	۰٫۸۸۸	۰٫۵۲۶	۰٫۸۳۱	۰٫۷۵۲	۰٫۰۱۹
	N	۸۷	۸۷	۸۷	۸۳	۸۸	۸۸	۸۲	۸۰	۸۸	۸۵	۸۳	۸۰	۸۳

\*Correlation is significant at ۰٫۰۱ level (۲-tailed)

جدول ۲. میزان همبستگی فاکتور عدالت با عوامل انگیزشی و بهداشتی.

		Correlation												
		F- HJS	F۱- HRE	F۲- HRE	F- HSU	F- HSA	F- HEC	F- HOP	F- HEQ	F- MRS	F- MGA	F- MJI	F- MRR	F- MAc
F- HEQ	Pearson Correlation	۰٫۲۶۳*	۰٫۴۱۶*	۰٫۱۲۱۶	۰٫۵۷۷*	۰٫۵۸۴*	۰٫۳۸۴*	۰٫۶۹۶*	۱٫۰۰۰	۰٫۳۱۷*	۰٫۴۲۵*	۰٫۳۲۴*	۰٫۳۹۳*	۰٫۲۳۷
	Sig.(۲-tailed)	۰٫۰۰۰۹	۰٫۰۰۰۱	۰٫۲۸۵۸	۰٫۰۰۰۰	۰٫۰۰۰۰	۰٫۰۰۰۵	۰٫۰۰۰۰		۰٫۰۰۰۴۲	۰٫۰۰۰۰۱	۰٫۰۰۰۴۳	۰٫۰۰۰۰۵	۰٫۰۰۵۲۰
	N	۸۰	۷۹	۷۹	۷۸	۸۰	۷۹	۷۷	۸۰	۸۰	۷۸	۷۶	۷۵	۷۶

\*Correlation is significant at ۰٫۰۱ level (۲-tailed)

ویژه ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و چگونگی برازش آنها است؛ بدین معنا که این دسته از شاخص‌ها برخلاف دو دسته اول فقط برای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری کاربرد دارند و چنانچه مدل نظری فراتر از مدل‌های اندازه‌گیری باشد، باید پس از آن که مدل‌های اندازه‌گیری آنان تحت این شاخص‌ها ارزیابی شدند به سراغ دسته چهارمی از شاخص‌ها رفت که صرفاً مختص این نوع معادلات‌اند. در غیر این صورت و برای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، به کارگیری دسته سوم شاخص‌ها پس از تأیید مدل‌ها در دو دسته اول کافی است. لازم به ذکر است که ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری تحت شاخص‌های دسته سوم فقط در صورتی معنا دار خواهد بود که مدل یا مدل‌های مربوطه در دو دسته اول شاخص‌ها یعنی برازش کلی مدل پذیرفته شده باشند. چنانچه مدلی در این دو دسته از ارزیابی‌ها مورد تأیید قرار نگیرد، حتی اگر در دسته سوم شاخص‌ها تأیید شود، این تأیید ارزشی ندارد؛ چرا که دو دسته اول شاخص‌ها برازش کلی مدل را رد کرده‌اند. در عین حال ارزیابی مدل فقط از طریق دو دسته اول و دوم شاخص‌ها کافی نیست و مدل‌هایی که فقط در دو

و پیش‌بینی اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA) به‌عنوان بهترین روش برای تأیید مدل اندازه‌گیری نظری، و اصطلاحاً برای انجام عملیات تحلیل عاملی تأییدی انتخاب و از شاخص‌های آن برای قضاوت نهایی، تعیین میزان اعتبار آماری و اندازه‌گیری نیکویی برازش مدل پیشنهادی استفاده شد. در روش تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های نیکویی برازش در سه دسته تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱. شاخص‌های ارزیابی برازش مطلق مدل کلی نظری؛
۲. شاخص‌های ارزیابی برازش قیاسی مدل کلی نظری؛
۳. شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری نظری.

دو دسته اول به ارزیابی مدل کلی نظری ارائه شده (که می‌تواند تنها یک مدل اندازه‌گیری، یا یک مدل از معادلاتی باشد که خود می‌تواند مدل‌های اندازه‌گیری متعددی را پوشش دهد) می‌پردازند. اما دسته سوم بر خلاف دو دسته اول،

جدول ۳. رتبه‌بندی واحدهای سازمان در عوامل انگیزشی.

واحدهای سازمان	میانگین استاندارد شده
برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	-۰/۳۸۸۴
پروژه	-۰/۱۹۲۵
فنی	-۰/۱۴۷۳
مهندسی	-۰/۰۹۷۹
خرید	-۰/۰۷۶۹
کنترل مدارک	-۰/۰۵۳۸
مالی	-۰/۰۵۲۳
حفاری	۰/۱۹۴۸
اداری	۰/۲۶۹۷
بازاریابی	۰/۴۲۰۸
حقوقی و قراردادها	۰/۶۴۳۴
فناوری اطلاعات	۰/۶۴۷۵

جدول ۴. رتبه‌بندی واحدهای سازمان در عوامل بهداشتی.

واحدهای سازمان	میانگین استاندارد شده
فنی	-۰/۴۷۱۷
مالی	-۰/۲۸۶۸
برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	-۰/۲۱۲۲
مهندسی	-۰/۱۳۱۱
کنترل مدارک	-۰/۱۲۲۷
پروژه	۰/۰۶۰۰
فناوری اطلاعات	۰/۱۶۶۱
خرید	۰/۲۴۶۳
اداری	۰/۲۹۳۸
حفاری	۰/۳۳۶۶
حقوقی و قراردادها	۰/۵۶۸۹
بازاریابی	۰/۶۱۹۴

تأثیر زیادی دارد، چنان‌که ارزش‌های به‌دست آمده از آنها معمولاً خارج از محدوده یا به‌صورت مرزی خواهد بود. همچنان‌که این مسئله در مورد شاخص  $AGFI$  در مدل نهایی ما نیز حادث شده است. راه حل اشاره شده در ادبیات  $CFA$  برای رفع این مشکل این است که از مرور و اندازه‌گیری این شاخص‌ها صرف نظر کرده و از سایر شاخص‌ها به جای آنها استفاده شود: به‌کارگیری  $RMSR$ <sup>۴۹</sup> به جای  $RMSEA$  و  $GFI$  به جای  $AGFI$ . شاخص  $GFI$  نیز وابسته به تعداد نمونه است، اما این وابستگی از میزان وابستگی شاخص  $AGFI$  به تعداد نمونه کم‌تر است. در ضمن مقدار به‌دست آمده برای  $GFI$  در حد بالایی است، لذا با اطمینان بالا می‌توان مرزی بودن مقادیر شاخص مذکور را مربوط به حساسیت بالای آن به تعداد نمونه دانست، نه نقص یا عدم برآزش مدل.

از سوی دیگر محققین در مقالات خود به مرور موارد استفاده از روش  $SEM$ <sup>۵۰</sup> طی سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۰۳ و مشکلات آنها پرداخته<sup>[۲۰]</sup> و اظهار می‌دارند که بهتر است نشریات علمی - پژوهشی به نتایج حاصل از ارزیابی مدل‌هایی که دارای مقادیری در حدود مرزی هستند، بیشتر اعتماد کنند. از آنجا که مدل کردن تمام و کمال واقعیت در قالب نمونه‌ها معمولاً ممکن نیست، پذیرش قطعی مدل در حدود بیان‌شده برای کلیه شاخص‌ها کم‌تر امکان پذیر است و لذا احتمال تقلب در نتایج بیان‌شده برای مدل‌هایی که تمام و کمال در محدوده‌ی پیشنهادی قرار می‌گیرند، تقویت پیدا می‌کند. براساس مقادیر به‌دست آمده برای مدل‌های پیشنهادی در هر یک از شاخص‌های  $CFA$ ، این مدل‌ها در تمام شاخص‌ها به‌طور قطعی یا مرزی پذیرفته شده‌اند.

#### ۱.۲.۵. ارائه مدل پیشنهادی برای عوامل انگیزشی

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، براساس مقادیر به‌دست آمده برای مدل پیشنهادی در هر یک از شاخص‌های  $CFA$ ، این مدل در تمام شاخص‌ها به‌طور قطعی یا مرزی پذیرفته شده است. نمودار ۵ مدل نهایی حاصل از  $CFA$  دو مرحله‌ی را نشان می‌دهد که براساس آن می‌توان مفهوم عوامل انگیزشی را به‌صورت کمی اندازه‌گیری کرد.

براساس این پژوهش، عوامل انگیزشی را می‌توان از طریق پنج عامل مسئولیت، رشد و پیشرفت، جذابیت شغل، شناخت و احترام، و موفقیت اندازه‌گیری کرد. از بین این عوامل میزان تأثیر عامل رشد و پیشرفت بر عوامل انگیزشی از سایر عوامل بیشتر است و پس از آن شناخت و احترام، و جذابیت شغل بیشترین اهمیت را دارند. این نتایج خود حاکی از اهمیت به‌وجود آوردن شرایطی برای رشد افراد و ارتقاء سازمانی افراد است. پس از این سه عامل، مسئولیت و موفقیت در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده، سازمان موظف است برای افزایش انگیزش افراد خود، براساس میزان تأثیر هر یک از عوامل، در راستای بهبود آن عوامل بکوشد.

#### ۲.۲.۵. ارائه مدل پیشنهادی برای عوامل بهداشتی

چنان‌که در جدول ۷ مشاهده می‌شود براساس مقادیر به‌دست آمده برای مدل پیشنهادی در هر یک از شاخص‌های  $CFA$ ، این مدل در تمام شاخص‌ها به‌طور قطعی یا مرزی پذیرفته شده است. نمودار ۶ مدل نهایی حاصل از  $CFA$  دو مرحله‌ی را نشان می‌دهد که براساس آن می‌توان مفهوم عوامل بهداشتی را به‌طور کمی اندازه‌گیری کرد. براساس این پژوهش، عوامل بهداشتی را می‌توان از طریق ۸ عامل امنیت شغلی، روابط با مدیران، روابط با همکاران، سرپرستی و مدیریت، حقوق، شرایط کاری و محیطی، خط‌مشی و مقررات سازمان، و رعایت عدالت اندازه‌گیری کرد. از بین این عوامل، میزان تأثیر رعایت عدالت بر عوامل انگیزشی از سایر عوامل بیشتر است و این خود بیان‌گر این مطلب است که پیشنهاد نگارنده برای پررنگ‌تر کردن این عامل و افزودن آن به‌عنوان یکی از عوامل بهداشتی در سازمان کاملاً به‌جا و

دسته‌ی اول شاخص‌ها پذیرفته شده و در دسته‌ی سوم رد شده‌اند، ارزش معناداری ندارند.

برای اندازه‌گیری هر دسته از خصوصیات برآزش مدل، به‌کارگیری یک شاخص از دسته‌ی مذکور روشی متداول در ارزیابی‌های انجام‌شده در موارد مشابه قبلی است؛ اما با توجه به این‌که ارائه‌ی شاخص‌های بیشتر و اندازه‌گیری آنها بیان‌گر اطلاعات بیشتر در مورد مدل است لذا در این تحقیق کلیه‌ی شاخص‌های موجود در هر دسته را اندازه‌گیری و بیان کرده‌ایم.

اما شاخص‌های مختلف از آنجا که وابستگی‌های متفاوتی به عوامل مختلف (مثل تعداد نمونه) دارند، دقت‌های متفاوتی برای مدل ارائه می‌کنند. گاهی ممکن است این وابستگی‌های متفاوت منجر به قرار نگرفتن کامل ارزش به‌دست آمده برای آن شاخص خاص در محدوده‌ی مقادیر پیشنهادی شده و لذا در صورت پذیرش شاخص مزبور به‌صورت مرزی پذیرفته شود. شاخص‌های  $AGFI$ <sup>۴۷</sup> و  $RMSEA$ <sup>۴۸</sup> از جمله‌ی این شاخص‌ها هستند که زیاد نبودن نسبی تعداد نمونه ( $n < ۲۵۰$ ) بر آنها



جدول ۵. رتبه‌بندی عوامل انگیزشی و بهداشتی در واحدهای مختلف سازمان.

واحد	فاکتورها	نام متغیر	میانگین استاندارد شده	واحد	فاکتورها	نام متغیر	میانگین استاندارد شده
اداری	جذابیت شغل	F-MJI	۰/۱۱۶۲	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	خط‌مشی و مقررات سازمان	H	F-HOP
	حقوق	F-HSA	۰/۰۸۵۹		جذابیت شغل	M	F-MJI
	رعایت عدالت	F-HEQ	۰/۱۴۸۰		حقوق	H	F-HSA
	روابط با مدیران	F\HRE	۰/۱۵۱۶		رشد و پیشرفت	M	F-MGA
	موفقیت	F-MAC	۰/۲۰۶۰		موفقیت	M	F-MAC
	امنیت شغلی	F-HJS	۰/۲۲۸۰		رعایت عدالت	H	F-HEQ
	سرپرستی و مدیریت	F-HSU	۰/۲۴۴۵		مسئولیت	M	F-MRS
	شرایط کاری و محیطی	F-HEC	۰/۳۱۷۳		قدردانی و احترام	M	F-MRR
	رشد و پیشرفت	F-MGA	۰/۳۳۵۹		روابط با مدیران	H	F-HRE
	قدردانی و احترام	F-MRR	۰/۴۱۰۸		سرپرستی و مدیریت	H	F-HSU
	خط‌مشی و مقررات سازمان	F-HOP	۰/۴۵۰۹		امنیت شغلی	H	F-HJS
	مسئولیت	F-MRS	۰/۶۲۳۲		روابط با همکاران	H	F\HRE
	روابط با همکاران	F\HRE	۰/۷۴۷۳		شرایط کاری و محیطی	H	F-HEC
	خط‌مشی و مقررات سازمان	F-HOP	۰/۸۹۱۶		حقوق	H	F-HSA
فنی	رشد و پیشرفت	F-MGA	۰/۸۲۰۸	اطلاعات فناوری	رعایت عدالت	H	F-HEQ
	روابط با همکاران	F\HRE	۰/۶۵۲۱		امنیت شغلی	H	F-HJS
	امنیت شغلی	F-HJS	۰/۶۱۷۳		سرپرستی و مدیریت	H	F-HSU
	رعایت عدالت	F-HEQ	۰/۵۸۲۹		روابط با همکاران	H	F\HRE
	حقوق	F-HSA	۰/۴۵۸۰		روابط با مدیران	H	F\HRE
	مسئولیت	F-MRS	۰/۴۳۷۱		شرایط کاری و محیطی	H	F-HEC
	روابط با مدیران	F\HRE	۰/۲۰۳۰		خط‌مشی و مقررات سازمان	H	F-HOP
	شرایط کاری و محیطی	F-HEC	۰/۱۸۸۸		موفقیت	M	F-MAC
	سرپرستی و مدیریت	F-HSU	۰/۱۷۹۷		قدردانی و احترام	M	F-MRR
	جذابیت شغل	F-MJI	۰/۱۵۷۳		رشد و پیشرفت	M	F-MGA
	قدردانی و احترام	F-MRR	۰/۰۵۰۱		مسئولیت	M	F-MRS
	موفقیت	F-MAC	۰/۰۸۵۲		جذابیت شغل	M	F-MJI
	امنیت شغلی	F-HJS	۰/۰۹۸۴		شرایط کاری و محیطی	H	F-HEC
	قدردانی و احترام	F-MRR	۰/۰۳۶۰		حقوق	H	F-HSA
بازاریابی	شرایط کاری و محیطی	F-HEC	۰/۱۶۲۰	کنترل مدارک	رشد و پیشرفت	M	F-MGA
	رشد و پیشرفت	F-MGA	۰/۳۱۹۵		جذابیت شغل	M	F-MJI
	مسئولیت	F-MRS	۰/۳۸۴۵		روابط با مدیران	H	F\HRE
	سرپرستی و مدیریت	F-HSU	۰/۴۹۲۵		امنیت شغل	H	F-HJS
	جذابیت شغل	F-MJI	۰/۵۳۷۴		قدردانی و احترام	M	F-MRR
	موفقیت	F-MAC	۰/۶۱۸۷		مسئولیت	M	F-MRS
	خط‌مشی و مقررات سازمان	F-HOP	۰/۶۶۶۲		رعایت عدالت	H	F-HEQ
	روابط با مدیران	F\HRE	۰/۷۳۴۵		موفقیت	M	F-MAC
	حقوق	F-HSA	۰/۷۵۶۲		روابط با همکاران	H	F\HRE
	روابط با همکاران	F\HRE	۰/۷۵۶۷		سرپرستی و مدیریت	H	F-HSU
	رعایت عدالت	F-HEQ	۱/۵۰۶۸		خط‌مشی و مقررات سازمان	H	F-HOP
	روابط با مدیران	F\HRE	۱/۱۶۹۶		امنیت شغلی	H	F-HJS
	قدردانی و احترام	F-MRR	۰/۴۴۷۱		رعایت عدالت	H	F-HEQ
	جذابیت شغل	F-MJI	۰/۳۲۸۵		قدردانی و احترام	M	F-MRR
رشد و پیشرفت	F-MGA	۰/۲۹۲۴	شرایط کاری و محیطی	H	F-HEC		
مسئولیت	F-MRS	۰/۱۵۰۰	سرپرستی و مدیریت	H	F-HSU		
خرید	روابط با مدیران	F\HRE	۱/۱۶۹۶	مالی	رعایت عدالت	H	F-HEQ
	قدردانی و احترام	F-MRR	۰/۴۴۷۱		قدردانی و احترام	M	F-MRR
	جذابیت شغل	F-MJI	۰/۳۲۸۵		شرایط کاری و محیطی	H	F-HEC
	رشد و پیشرفت	F-MGA	۰/۲۹۲۴		سرپرستی و مدیریت	H	F-HSU

ادامه‌ی جدول ۵.

ردیف	کد	جنس	عنوان	گروه	کد	کد	عنوان	گروه
۱	۰/۲۵۰۸	F\HRE	H	روابط با مدیران	۰/۱۶۳۲	F-HSA	H	حقوق
۲	۰/۲۳۱۶	F-MRS	M	مستولیت	۰/۳۰۳۳	F-HJS	H	امنیت شغلی
۳	۰/۱۷۱۴	F-HOP	H	خط‌مشی و مقررات سازمان	۰/۳۶۷۵	F-MAC	M	موفقیت
۴	۰/۱۲۹۵	F-HSA	H	حقوق	۰/۴۸۳۳	F\HRE	H	روابط با همکاران
۵	۰/۰۰۲۱	F-MGA	M	رشد و پیشرفت	۰/۵۱۷۷	F-HSU	H	سرپرستی و مدیریت
۶	۰/۰۶۸۴	F-MJI	M	جذابیت شغل	۰/۵۳۸۸	F-HOP	H	خط‌مشی و مقررات سازمان
۷	۰/۱۰۸۶	F-MAC	M	موفقیت	۰/۶۲۳۹	F-HEQ	H	رعایت عدالت
۸	۰/۱۱۹۹	F\HRE	H	روابط با همکاران	۰/۸۱۸۱	F-HEC	H	شرایط کاری و محیطی
۹	۰/۱۸۱۹	F-HSA	H	حقوق	۰/۳۸۷۱	F\HRE	H	روابط با همکاران
۱۰	۰/۰۰۲۰	F-HEQ	H	رعایت عدالت	۰/۰۶۸۵	F-MRS	M	مستولیت
۱۱	۰/۴۰۵۷	F\HRE	H	روابط با همکاران	۰/۰۴۴۱	F-MGA	M	رشد و پیشرفت
۱۲	۰/۴۱۰۷	F-HSU	H	سرپرستی و مدیریت	۰/۱۷۶۰	F-MAC	H	موفقیت
۱۳	۰/۴۵۱۸	F-HOP	H	خط‌مشی و مقررات سازمان	۰/۲۳۳۴	F\HRE	H	روابط با مدیران
۱۴	۰/۵۲۳۸	F-MAC	M	موفقیت	۰/۲۴۸۴	F-HOP	H	خط‌مشی و مقررات سازمان
۱۵	۰/۸۲۳۳	F-MJI	M	جذابیت شغل	۰/۳۶۱۳	F-HSU	H	سرپرستی و مدیریت
۱۶	۰/۸۷۵۴	F-MRS	M	مستولیت	۰/۴۳۰۴	F-HJS	H	امنیت شغلی
۱۷	۰/۹۴۷۹	F-HJS	H	امنیت شغلی	۰/۵۳۵۶	F-HSA	H	حقوق
۱۸	۱/۰۱۶۵	F-MGA	M	رشد و پیشرفت	۰/۵۷۱۳	F-MJI	M	جذابیت شغل
۱۹	۱/۰۴۷۷	F-MRR	M	قدردانی و احترام	۰/۵۷۲۴	F-HEC	H	شرایط کاری و محیطی
۲۰	۱/۱۷۷۹	F-HEC	H	شرایط کاری و محیطی	۰/۸۲۷۶	F-HEQ	M	رعایت عدالت
۲۱	۱/۳۳۷۵	F\HRE	H	روابط با مدیران	۰/۹۰۸۶	F-MRR	M	قدردانی و احترام
۲۲	۰/۹۳۸۳	F\HRE	H	روابط با همکاران	۰/۳۱۸۵	F-MAC	M	موفقیت
۲۳	۰/۲۴۶۳	F-MRS	M	مستولیت	۰/۲۶۱۶	F-MRS	M	مستولیت
۲۴	۰/۲۳۲۵	F-HEC	H	شرایط کاری و محیطی	۰/۱۸۸۹	F-MJI	M	جذابیت شغل
۲۵	۰/۲۲۴۹	F-MAC	M	موفقیت	۰/۱۳۱۱	F-HEC	H	شرایط کاری و محیطی
۲۶	۰/۱۹۵۹	F-MRR	M	قدردانی و احترام	۰/۱۰۹۳	F-HSU	H	سرپرستی و مدیریت
۲۷	۰/۱۹۱۴	F-HSU	H	سرپرستی و مدیریت	۰/۰۲۴۸	F-MGA	M	رشد و پیشرفت
۲۸	۰/۰۷۳۶	F\HRE	H	روابط با مدیران	۰/۰۰۹۴	F-HJS	H	امنیت شغلی
۲۹	۰/۰۱۵۴	F-HOP	H	خط‌مشی و مقررات سازمان	۰/۰۰۱۷	F-HOP	H	خط‌مشی و مقررات سازمان
۳۰	۰/۰۲۸۶	F-MGA	M	رشد و پیشرفت	۰/۰۱۵۴	F-MRR	M	قدردانی و احترام
۳۱	۰/۰۵۱۷	F-HJS	H	امنیت شغلی	۰/۰۸۱۸	F-HEQ	H	رعایت عدالت
۳۲	۰/۱۱۳۷	F-HEQ	H	رعایت عدالت	۰/۱۳۳۱	F\HRE	H	روابط با مدیران
۳۳	۰/۱۸۴۴	F-MJI	M	جذابیت شغل	۰/۱۶۲۳	F\HRE	H	روابط با همکاران
۳۴	۰/۲۲۷۹	F-HSA	H	حقوق	۰/۲۶۶۳	F-HSA	H	حقوق

نشان داده است. برخلاف نظریه‌ی مطرح‌شده، دیدگاه‌های مربوط به جنبش‌های مدیریت با محتوای روند روابط انسانی که عمدتاً بر مقوله‌ی انگیزش در دست‌یابی به بهره‌وری بیشتر تأکید دارند و نظریه‌های تصمیم‌گیری و جنبش انسان‌گرایی که تصمیم‌گیری و مشارکت را فرایند برتر مدیریت به شمار می‌آورند، نقشی جدی و اساسی در مدیریت تحول ایفا کردند.<sup>[۲۱]</sup>

از بررسی داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق به این نتایج دست یافته‌ایم:

۱. مشخصات فردی (نظیر سن، جنس، سابقه‌ی کار و تحصیلات) بر عوامل انگیزشی و بهداشتی تأثیرگذار نیست.

۲. در نظریه‌ی هرزبرگ تأثیر خصوصیات فردی مورد بحث قرار نگرفته است. نتایج این تحقیق نیز نشان داد خصوصیات فردی (نظیر میل به کسب قدرت، میل به کسب شهرت، برتری‌جویی، پشتکار و هدف‌مندی) بر عوامل انگیزشی و

شایسته بوده است. پس از آن، خط‌مشی و مقررات سازمان حائز بیشترین اهمیت است. سرپرستی و مدیریت و میزان حقوق عوامل بعدی در میزان تأثیرگذاری هستند. پس از این ۴ عامل روابط با مدیران، شرایط کاری و محیطی، امنیت شغلی روابط با همکاران در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند.

باتوجه به نتایج به دست آمده، سازمان موظف است برای کاهش نارضایتی افراد خود و براساس میزان تأثیر هر یک از عوامل بهداشتی، در جهت بهبود آن عوامل بکوشد.

## ۶. نتیجه‌گیری

در قلمرو دانش مدیریت، پذیرش الگوی انسان اقتصادی و باور به این نگرش که تنها عامل مادی باعث انگیزش کارکنان می‌شود، به تدریج عدم کاربرد خود را در سازمان‌ها

جدول ۶. نتایج شاخص‌های ارزیابی برای مدل عوامل انگیزشی.

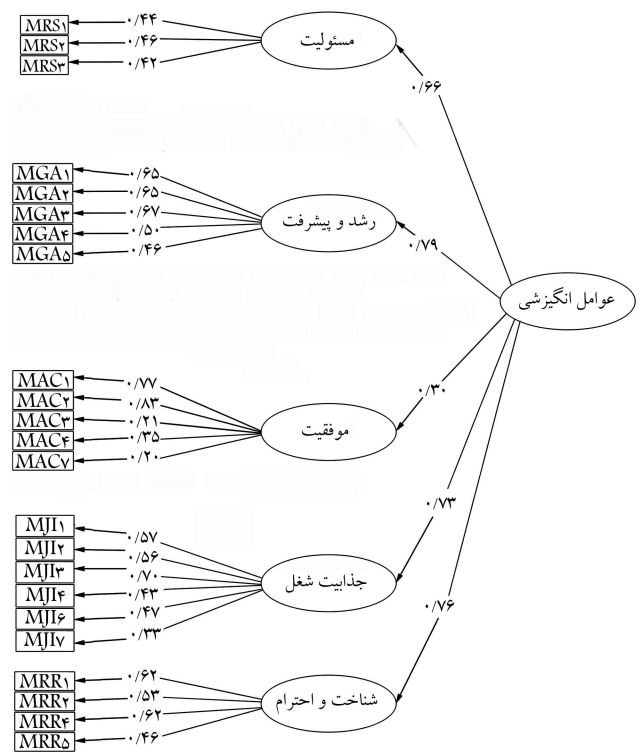
شاخص	مقدار به دست آمده	حدود پذیرش	شرایط رد/پذیرش
NFI	۰/۹۱	$\geq ۰/۹$	پذیرش
NNFI	۰/۸۷	$\geq ۰/۹$	پذیرش به‌طور مرزی
AGFI	۰/۸	$\geq ۰/۹$	پذیرش به‌طور مرزی
CFI	۰/۹۳	$\geq ۰/۹$	پذیرش
IFI	۰/۹۴	$\geq ۰/۹$	پذیرش
$X^2$ نرمال شده	۲/۷	$۱ \leq ۳$	پذیرش
P-Value	۰/۰۲	$\geq ۰/۰۱$	پذیرش
$X^2$	۱۳/۷۴	-	پذیرش
df	۵	-	پذیرش
GFI	۰/۹۳	$[۰, ۱]$	پذیرش
RMSR	۰/۰۶۱	$\geq ۰$	پذیرش
RMSEA	۰/۱۵	$\leq ۰/۱$	پذیرش به‌طور مرزی
CR	۰/۸	$\geq ۰/۷$	پذیرش
VE	۰/۵	$\geq ۰/۵$	پذیرش

جدول ۷. نتایج شاخص‌های ارزیابی برای مدل عوامل بهداشتی.

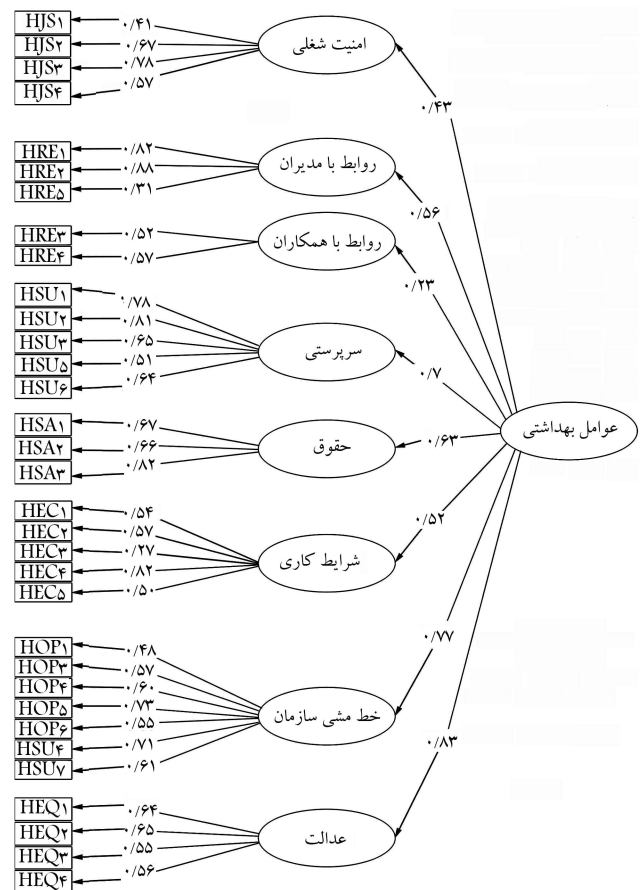
شاخص	مقدار به دست آمده	حدود پذیرش	شرایط رد/پذیرش
NFI	۰/۹	$\geq ۰/۹$	پذیرش
NNFI	۰/۹۳	$\geq ۰/۹$	پذیرش
AGFI	۰/۸۵	$\geq ۰/۹$	پذیرش به‌طور مرزی
CFI	۰/۹۵	$\geq ۰/۹$	پذیرش
IFI	۰/۹۵	$\geq ۰/۹$	پذیرش
$X^2$ نرمال شده	۱/۷۲	$۱ \leq ۳$	پذیرش
P-Value	۰/۰۲۳	$\geq ۰/۰۱$	پذیرش
$X^2$	۳۴/۴۷	-	پذیرش
df	۲۰	-	پذیرش
GFI	۰/۹۲	$[۰, ۱]$	پذیرش
RMSR	۰/۰۶۶	$\geq ۰$	پذیرش
RMSEA	۰/۰۸۸	$\leq ۰/۱$	پذیرش
CR	۰/۸۱	$\geq ۰/۷$	پذیرش
VE	۰/۴۵	$\geq ۰/۵$	پذیرش به‌طور مرزی

بهداشتی چندان تأثیرگذار نیست. این نتیجه با نتایج تحقیقات محققین پیشین که نشان دادند خصوصیات فردی تأثیر چندانی بر رضایت شغلی افراد ندارد،<sup>[۱۴]</sup> همسو است. اگرچه این نتایج با نتایج تحقیقات بریک<sup>۵۱</sup> و مونت<sup>۵۲</sup> (۱۹۹۱) که در نتیجه‌ی بررسی ۱۱۷ تحقیق انجام شده دریافتند خصوصیات فردی چون پشتکار، هدف‌مندی و برتری‌جویی مستقیماً بر عملکرد افراد تأثیر دارد<sup>[۱۶]</sup> همسو نیست.

۳. در این تحقیق فاکتور «رعایت عدالت»، به‌علت حائز اهمیت بودن این موضوع در ادبیات (نظریه‌ی برابری) و نیز در سازمان مورد مطالعه، به مجموعه عوامل نظریه‌ی هرزبرگ اضافه شده است. نتایج این تحقیق نشان داد رعایت عدالت



نمودار ۵. مدل نهایی برای عوامل انگیزشی.



نمودار ۶. مدل نهایی برای عوامل بهداشتی.

مدیر باید در جهت حذف شرایطی که باعث ایجاد نارضایتی می‌شوند بکوشد. برای تحقق این هدف یعنی ایجاد وضعیت عدم نارضایتی، مدیر باید به عوامل بهداشتی و شرایط کاری قابل قبول کارکنان توجه کند. در مرحله دوم مدیر باید به عوامل انگیزشی توجه کند. مدیر سازمان می‌تواند با فراهم آوردن فرصت‌های مناسب برای کسب موفقیت، شهرت، مسئولیت، رشد و پیشرفت موجب شود کارکنان احساس رضایت و انگیزش کنند. اصولاً وقتی انسان شغلی را انتخاب می‌کند، ابتدا نسبت به آن نگرش مثبت یا منفی معنی‌داری ندارد. یافته‌های هرزبرگ مشخص می‌سازد که عوامل انگیزشی موجبات رضایت یا خشنودی شغلی را فراهم می‌کند و نگرش مثبت فرد را نسبت به شغل، جایگزین حالت بی‌تفاوتی فرد می‌سازد. با حذف این عوامل حداقل ناخشنودی در او به وجود می‌آید. نبودن عوامل بهداشتی در محیط کار منجر به رشد نگرش‌های منفی می‌شود و ناخشنودی شغلی را فراهم می‌سازد. وجود عوامل بهداشتی در محیط کار حداقل خشنودی را در سازمان‌ها به وجود می‌آورد.

با استفاده از تجربیات به دست آمده در این مطالعه و با توجه به محدودیت‌های این تحقیق از قبیل انجام تحقیق در یک سازمان و نیز کافی نبودن تعداد نمونه‌ها برای ارائه مدل کلی انگیزش، تحقیقات آتی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود: انجام تحقیق حاضر در بین تمامی سازمان‌های مشابه با سازمان مورد مطالعه و ارائه مدل‌های عوامل انگیزشی و بهداشتی برای این قبیل سازمان‌ها؛ بررسی مدل‌های عوامل انگیزشی و بهداشتی در یک مدل و در نظر گرفتن روابط بین آنها؛ تکرار این تحقیق در سال‌های آینده در سازمان مورد مطالعه، با توجه به این که نیازهای انگیزشی می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی تغییر پذیرد؛ تفکیک عوامل مؤثر بر انگیزش به دو دسته انگیزشی و بهداشتی با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی جامعه ایران؛ بررسی عوامل انگیزشی و بهداشتی با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد نظریه هرزبرگ؛ بررسی عمیق‌تر و جامع‌تر تأثیر خصوصیات فردی بر انگیزش افراد و انجام تحقیقی در جهت تلفیق نظریه‌های محتوایی و فرایندی انگیزش.

- را می‌توان به عنوان یکی از عوامل بهداشتی نظریه هرزبرگ در نظر گرفت.
۴. در بیشتر واحدهای سازمان، عوامل بهداشتی از میانگین پایین‌تری نسبت به عوامل انگیزشی برخوردار بودند که براساس نظریه هرزبرگ، می‌توان استدلال کرد در این شرکت افراد نارضایتی شغلی دارند و مدیران موظف‌اند ابتدا با توجه به عوامل بهداشتی نارضایتی موجود را از بین ببرند و سپس برای افزایش انگیزش افراد به تأمین عوامل انگیزشی اهتمام ورزند.
  ۵. واحدهای فنی، مالی، برنامه‌ریزی و مهندسی به ترتیب پایین‌ترین میانگین‌ها در عوامل بهداشتی را به خود اختصاص داده‌اند و واحدهای حفاری، حقوقی و قراردادهای و بازاریابی بالاترین میانگین‌ها را دارند.
  ۶. واحدهای برنامه‌ریزی، پروژه و فنی به ترتیب پایین‌ترین میانگین‌ها در عوامل انگیزشی را به خود اختصاص داده‌اند و واحدهای حقوقی و قراردادهای و فناوری اطلاعات بالاترین میانگین‌ها را دارند.
  ۷. در نظریه هرزبرگ و همچنین تحقیقات پیشین میزان تأثیر هر یک از عوامل انگیزشی مورد بررسی قرار نگرفته بود، اما نتایج این تحقیق نشان داد میزان تأثیر رشد و پیشرفت، شناخت و احترام و جذابیت شغل بر عوامل انگیزشی از سایر عوامل بیشتر است. ۸. در نظریه هرزبرگ و همچنین تحقیقات پیشین میزان تأثیر هر یک از عوامل بهداشتی مورد بررسی قرار نگرفته بود، اما نتایج این تحقیق نشان داد میزان تأثیر رعایت عدالت، خط‌مشی و مقررات سازمان، سرپرستی و مدیریت و حقوق بر عوامل بهداشتی از سایر عوامل بیشتر است.

نتایج حاصل از داده‌ها نشان داد که در بیشتر واحدهای سازمان عواملی بهداشتی از میانگین پایینی برخوردارند و این مطلب بیان‌گر این نکته است که افراد سازمان نارضایتی شغلی دارند. از این رو هرزبرگ برای به کارگیری نظریه دوعاملی در محیط کار، یک فرایند دومرحله‌ای را به مدیران پیشنهاد کرده است. در مرحله اول

## پانویس

1. oil industries engineering & construction
2. J.W. Atkinson
3. content theories
4. process theories
5. Abraham H. Maslow
6. H.A. Murray
7. Clayton P. Alderfer
8. D. McClelland
9. Frederick Herzberg
10. Motivator Factors
11. hygiene factors
12. R.de Charms
13. A.N. Turner & P.R. Lawrence
14. J.R. Huckman & G.R. Oldham
15. J. Stacey Adams
16. Fritz. Heider
17. V.H. Vroom
18. Edwin A. Locke
19. Skinner
20. conditioned
21. Mausner

22. Synderman
23. critical incident technique
24. Basset Jones
25. Lloyd
26. intrinsic
27. extrinsic
28. Knoop
29. survey
30. Barrick
31. Mount
32. oil industries engineering & construction
33. energy industries engineering & design
34. oil & energy industries development
35. kish petroleum engineering
36. persia oil & Gas drilling company
37. content validity
38. reliability
39. factor analysis
40. exploratory factor analysis
41. subjectively
42. confirmatory factor analysis
43. goodness-of-fit
44. structural equation modeling
45. second-order confirmatory factor analysis

46. maximum likelihood estimation (MLE)
47. adjusted goodness of fit index
48. root mean square error approximation
49. root mean square residual
50. structural equation modeling
51. Barrick
52. Mount

### منابع

1. Abbaspour, A., "Advance human resource management", Tehran, Samt Publication (1382).
2. Nourbakhsh, M., "A study of job motivation in faculty members of Iran university based on the herzberg theory", PhD thesis, Tehran University (1376).
3. Atkinson, J.W. *An introduction to motivation*, Van Nostrand Reinhold, New York, (1964).
4. Miskel, C.G. "Motivation in educational organizations", *Educational Administration Quarterly*, **18**, (3), pp.65-88 (1983).
5. Szilagyi, J.D. Andrew, and Wallace J.M. *Organizational behavior and performance*, 4<sup>th</sup> ed. Glessview, Illinois: Scott, Foresman and Co. (1987).
6. Kondo, "How to Increase Motivation", Translated by Mohammad Aghdasi, First Edition, Tehran, Tashkilat Bahrevari Melli Iran (1372).
7. Naeli, M.A., "Motivation in organizations", Chamran University Publication, Ahvaz (1373).
8. Gordon, J.R. *A diagnostic approach to organizational behavior*, Allyn and Bacon, United States, (1993).
9. Alport, G., Jones, W.E., "Social Psychology from the First up to now" Translated by Mohammad Taghi Monshi Tousi, Astane Ghodse Razavi Publication, Tehran (1371).
10. Morhed, G., Griffen, R., "Organizational behavior", Translated by Dr. Seyed Mohammad Alvani and Dr. Gholamreza Memarzadeh, Morvarid Publication, Second Edition (1375).
11. Seyf, A.A., "Educational psychology", Augah Publication, Tehran (1370).
12. Ruthankoon, R., and Ogunlana, S.O. "Testing herzberg's two-factor theory in the thai construction industry, engineering", *Construction and Architectural Management*, **10**(5), pp.333-341 (2003).
13. Bassett-Jones, N., and Lloyd, G.C. "Does herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, **24**(10), pp. 929-943 (2005).
14. Furnham, A.; Petrides, K.V.; Jackson, C.J., and Cotter, T. "Do personality factors predict job satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, **33**, pp. 1325-1342 (2002).
15. Khaki, Gh. "Search method in management", Scientific Publication Center of Islamic Azad University, Tehran(1379).
16. Barrick, M.R., and Mount, M.K. "The big 5 personality dimensions and job performance: a meta analysis", *Personnel Psychology*, **44**, pp. 1-26 (1991).
17. Nunnally, J.C. *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill (1978).
18. Hoskisson R.E.; Hitt, M.A.; Johnson, R.A., and Moesel, D.D. "Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy", *Strategy Management*, (13), pp.511-524 (1993).
19. Hair, J.F. *Multivariate data analysis with readings*, Prentice Hall (1995).
20. Shah, R. "Use of structural equation modeling in operation management research: looking back and forward", *Journal of Operation Management*, (2005), doi: 10/1016/j.jom.2005.05.001.
21. Hagman, G., "Motivation and evolution management", Translated by Ali Mohammad Goudarzi, Khadamate Farhangi Rasa Institute (1380).

