

## جابه‌جایی عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده هرزبرگ: واقعیت یا تصادف

غلامرضا عسگری<sup>1\*</sup>، محمد ابراهیم سنجقی<sup>2</sup>، سید محمد حسین نوربخشیان<sup>3</sup>

- 1- استادیار، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
- 2- دانشیار، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
- 3- کارشناس ارشد، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

پذیرش: 1393/09/23

دریافت: 1392/11/16

### چکیده

هرزبرگ معتقد بود عواملی که موجب رضایت می‌شوند با عوامل موجب نارضایتی، متفاوت هستند. البته یافته‌های هرزبرگ با استفاده از روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم<sup>1</sup> حاصل شده است. از این رو این امکان وجود دارد که نتایج پژوهش تحت تأثیر خطای اسناد به دست آمده باشد. بنابراین در این پژوهش برای دسته‌بندی مجدد عوامل انگیزاننده و بهداشتی از پرسشنامه استفاده شد. به این منظور یک شرکت فعال در زمینه تولید محصولات الکترونیکی که دارای دو مرکز تولیدی در تهران و شیراز است انتخاب شد و عوامل انگیزاننده و بهداشتی با استفاده از پرسشنامه تنگ و واحد اندازه‌گیری شد. 190 نفر از کارکنان (تهران 120، شیراز 70 نفر) پرسشنامه‌ها را تکمیل و عودت دادند. نتایج آزمون تحلیل عاملی نشان داد میان عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده کارکنان تهران و شیراز تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد. این تفاوت‌ها در زمینه عامل‌های ذکر شده در



نظریه هرزبرگ نیز مشاهده می‌شود. به طور کلی برخی از عوامل انگیزاننده و بهداشتی به‌ویژه کارکنان شهر تهران در شکل متفاوت با نظریه هرزبرگ دسته‌بندی می‌شوند. علاوه بر این عوامل دوگانه هرزبرگ را می‌توان به چهار عامل گسترش داد که در آن پول و امنیت شغلی دو عامل مستقل محسوب می‌شوند. همچنین پیش‌فرض هرزبرگ در خصوص استقلال عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده از یکدیگر مورد تأیید قرار نگرفت.

واژه‌های کلیدی: عوامل انگیزاننده، عوامل بهداشتی، تحلیل عاملی، هرزبرگ.

## 1- مقدمه

نظریه دوعاملی هرزبرگ علاقه‌مندان بسیاری دارد<sup>1</sup> و براساس آن مطالعات متعددی انجام شده است [1؛ 2؛ 3؛ 4؛ 5]، اما در خصوص اعتبار این نظریه اختلاف نظر وجود دارد و در پیشینه پژوهش از این اختلافات با عنوان مناقشه هرزبرگ<sup>2</sup> یاد می‌شود [7؛ 8؛ 9]. یکی از مهم‌ترین انتقادهای وارد بر نظریه دوعاملی این است که به سبب بکارگیری روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم نتایج پژوهش تحت تأثیر یکی از خطاهای اسناد، یعنی تعصب خودخدمتی<sup>3</sup> به دست آمده است. به بیان دقیق‌تر این احتمال وجود دارد که پاسخ‌دهندگان، عدم رضایت را به عوامل بیرونی و رضایت را به عوامل درونی نسبت داده باشند. علاوه بر این هیتون [10]، کینگ [11]، اشنایدر و لاک [12]، راسل [7] و شائو [13] به دلایل مختلف نظریه هرزبرگ را از لحاظ نظری و تجربی به چالش می‌کشند.

گفتنی است که برخی از نظریه‌های مطرح در مدیریت، به‌ویژه منابع انسانی در دهه هفتاد و در جامعه خاصی ارائه شده است. علاوه بر این برخی از نظریه‌ها فاقد مطالعات میدانی هستند

<sup>1</sup> در سال 1987 و در شصت و پنجمین سالگرد تأسیس مجله مطالعات بازرگانی هاروارد، این نشریه در شماره سپتامبر و اکتبر اقدام به انتشار مجدد مقاله هرزبرگ با عنوان «چگونه کارکنان خود را برانگیخته نماییم؟» نمود و اعلام کرد که از زمان انتشار مقاله هرزبرگ در ژانویه 1968 تاکنون، بیش از یک میلیون و دویست هزار نسخه از آن به فروش رفته است که در میان هزاران مقاله منتشر شده در این نشریه یک رکورد محسوب می‌شود.

2. Herzberg Controversy  
3. Self-Serving Bias



[14]. بنابراین در بکارگیری این نظریه‌ها باید با ملاحظه اقدام نمود و در صورت لزوم آن‌ها را مورد آزمون قرار داد. به این منظور در این پژوهش محققان به مطالعه پیشینه و نقدهای وارد بر نظریه هرزبرگ پرداخته و این مدل را از دو منظر آزمون کردند. منظر اول به دسته‌بندی عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده معرفی شده در تئوری دو عاملی اختصاص دارد. منظر دوم به آزمون پیش‌فرض هرزبرگ در خصوص مستقل بودن عوامل انگیزاننده و بهداشتی از یکدیگر مربوط می‌شود.

البته به منظور رفع محدودیت‌های روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم، در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شد تا با حداقل کردن خطای اسناد، دسته‌بندی عوامل بهداشتی و انگیزشی نیز به شکل آزاد از نظریه انجام شود. با توجه به مقدمه ذکر شده، هدف این پژوهش دسته‌بندی مجدد عوامل ارائه شده توسط هرزبرگ و آزمون استقلال عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده از یکدیگر است.

## 2- پیشینه پژوهش

در دهه هفتاد، همه ذینفعان از جمله مدیران، دانشگاهیان، سیاست‌مداران و اتحادیه‌ها، در خصوص نارضایتی کارمندان صحبت می‌کردند تا اعتصاب سراسری 1972 رخ داد و نگرانی‌ها را تأیید کرد [15].

یکی از این دانشگاهیان هرزبرگ بود که امروزه یکی از مشهورترین صاحب‌نظران در خصوص سنجش و اندازه‌گیری رضایت شغلی محسوب می‌شود [16] البته به عنوان یک دانشجوی دکتری دانشگاه پیتزبورگ، هرزبرگ در انتخاب یکی از رشته‌های روانشناسی بالینی یا سازمانی مردد بود. اما در نهایت با انتخاب روانشناسی صنعتی تصمیم گرفت در مورد سلامت ذهنی پژوهش کند. از این رو مصاحبه‌هایی را با کارکنان ترتیب داد و براساس نتایج مصاحبه‌ها مدعی شد که به صورت مستقیم نمی‌توان فردی را برانگیخته کرد بلکه باید محیط کار را به گونه‌ای غنی‌سازی نمود که کارمندان خود را برانگیخته کنند [17].

نتیجه یافته‌های بعدی هرزبرگ در کتاب «کار و ماهیت انسان» منتشر گردید و هرزبرگ مدعی شد که انسان دارای دو دسته نیاز است. دسته اول نیازهای حیوانی است که هدف آنها



اجتناب از درد است و گروه دوم نیازهای انسانی است که هدف آنها توسعه روانی فرد است. این نیازها به ادعای هرزبرگ، براساس دو اصل متفاوت عمل می‌کنند و از یکدیگر مستقل هستند، اما هر دو همزمان حضور دارند و جایگزین یکدیگر نمی‌شوند، برای مثال با خندیدن و شاد شدن نمی‌توان از درد بدنی خلاص شد. به زعم هرزبرگ، گروه اول یا نیازهای جسمانی در جهت اجتناب از درد عمل می‌کنند و عواملی که این نیازها را برآورده می‌کنند - «عوامل بهداشتی» - ناراحتی را کاهش می‌دهند لیکن موجب خشنودی نمی‌شوند. اما گروه دوم یا نیازهای روانی نظیر رشد و خلاقیت که براساس اصل لذت‌ها عمل می‌کنند و ارضاکنده‌های آنها - «برانگیزاننده‌ها» - موجب خشنودی می‌شوند لیکن فقدان آنها نیز شرایط ناراحتی را فراهم نمی‌آورد [18].

با هدف آزمون نیازهای دوگانه، پژوهش هرزبرگ و همکاران در 1959 آغاز شد. در این تحقیق 200 مهندس و حسابدار از 9 شرکت فعال در پیتزبورگ مشارکت داشتند. نخست از پاسخ‌دهندگان خواسته شد به این سؤال پاسخ بدهند که چه وقت یک احساس فوق‌العاده خوب در مورد شغل خود داشتند سپس دلایل آن را توضیح دهند. همچنین به این سؤال پاسخ بدهند که آیا این احساس خوب موجب می‌شد تا عملکرد بهتری داشته باشند. سپس یک مجموعه اقدام انجام می‌شد تا فرد به حالت نرمال و طبیعی خود بازگردد. در ادامه از داوطلبان خواسته می‌شد تا به این سؤال پاسخ دهند که چه وقت یک احساس فوق‌العاده «بد» در مورد شغل خود داشته و دلایل آن را توضیح دهند. همچنین به این پرسش پاسخ بدهند که آیا این احساس موجب شده تا عملکرد بدتری داشته باشند؟ [19].

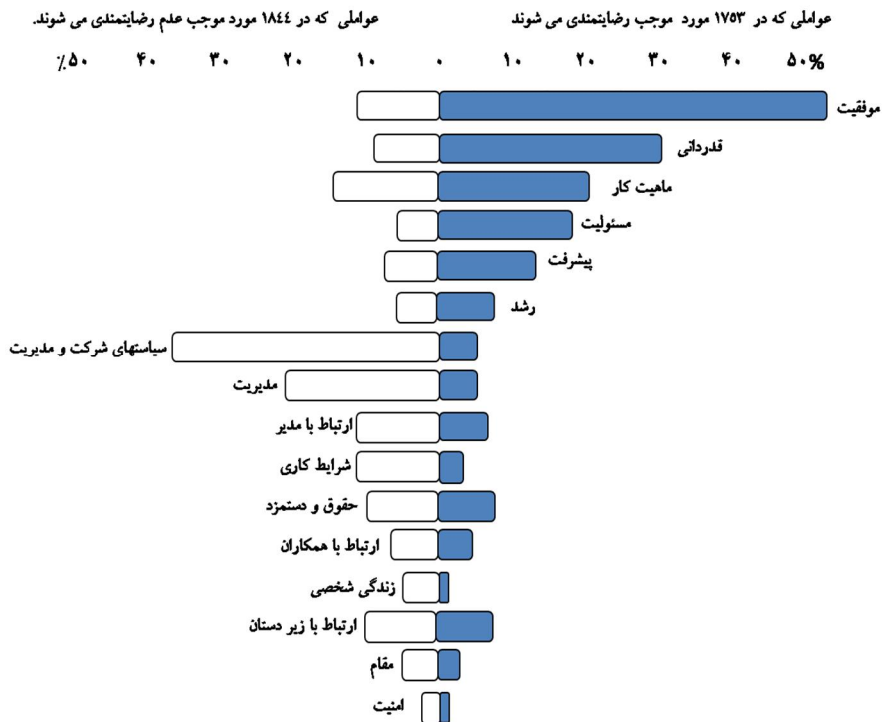
نتایج پژوهش نشان داد که رضایت‌مندی شامل دو بعد مستقل است. بعد اول به رضایت و بعد دوم به عدم رضایت منجر می‌شد. در واقع دو بعد رضایت و عدم رضایت در خلاف جهت یکدیگر و بر یک پیوستار قرار نداشتند بلکه از یکدیگر مستقل بودند. به بیان دقیق‌تر همان‌گونه که احساس شادی و اجتناب از درد در مقابل یکدیگر نیستند، رضایت و عدم رضایت نیز متضاد هم نیستند [20].

هرزبرگ از یک تمثیل برای توضیح مطلب استفاده می‌کند. به زعم وی می‌شود رضایت را به «دیدن» و عدم رضایت را به «شنیدن» تشبیه کرد. از آن جایی که نور محرک دیدن است، از



این رو افزایش یا کاهش آن تأثیری بر شنوایی ندارد و از آنجا که محرک شنیدن، صدا است پس افزایش یا کاهش صدا تأثیری بر بینایی ندارد. با استفاده از این تشبیه، هرزبرگ عواملی را که منجر به رضایت می‌شوند، «عوامل انگیزشی» نام‌گذاری کرد. این عوامل به نفس کار و پاداش‌های حاصل از انجام کار مربوط می‌شوند. مشخصه اصلی این عوامل آن است که موجب رشد فرد در جهت خودشکوفایی و تحقق استعدادها می‌شوند. هرزبرگ این عوامل را موفقیت، ق‌ردانی، نفس کار، مسئولیت، پیشرفت و رشد دانست. البته سه عامل نفس کار، مسئولیت و پیشرفت از سایر عوامل مهم‌تر هستند. علاوه بر این مسئولیت و نفس کار عواملی هستند که در بلندمدت خود را نشان می‌دهند. ق‌ردانی نیز به ضرورت نباید از طرف مدیر انجام شود. ق‌ردانی می‌تواند ناشی از همکاران، زیردستان و یا مشتریان باشد. علاوه بر این ق‌ردانی انجام شده بر اساس موفقیت فرد، عامل انگیزشی است و آن دسته از ق‌ردانی‌ها که ناشی از انجام کار معمول فرد باشد، عامل انگیزاننده محسوب نمی‌شود. در مقایسه با عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی به رابطه فرد به زمینه یا محیط کار مربوط می‌شوند. هرزبرگ این عوامل را بهداشتی (نگه‌دارنده) نام‌گذاری کرد که شامل سیاست‌های شرکت مدیریت، شرایط کاری، مدیریت، روابط شخصی (با همکاران، زیردستان و مدیران)، جایگاه، امنیت شغلی، حقوق و زندگی شخصی هستند [18].

البته پژوهش اولیه با مشارکت 200 مهندس و حسابدار انجام شد که نمی‌توانست یک نمونه واقعی از تمام افراد شاغل سازمان‌ها باشد و این امر موجب انتقاداتی شد، به عنوان مثال در پژوهشی که پائول و رابرتسون با مشارکت خود هرزبرگ در 1969 و در میان پنج دسته از کارکنان بریتانیایی انجام دادند، نتایج تئوری دو عاملی تکرار نشد [21]. از این رو هرزبرگ 10 بار دیگر آزمایش‌ها را تکرار کرد که دو مورد آن را به طور شخصی انجام داد و 8 مورد دیگر توسط همکارانش اجرا شد. در آزمایش‌های جدید 17 گروه مختلف و 1220 شرکت کننده حضور داشتند که در میان آن‌ها کشاورز، آشپز، مدیر حرفه‌ای، مسئول بیمارستان، پرستار، دانشمند، مهندس و مدیرکارخانه دیده می‌شد. نتایج یافته‌های جدید در 1966 و در ادامه در 1987 در مجله بازرگانی هاروارد بازنشر شد (شکل 1).



شکل 1 نتایج پژوهش هرزبرگ [18]

### 3- انتقادهای مطرح شده بر نظریه هرزبرگ

پژوهش‌های متعددی در خصوص نظریه دوعاملی انجام شده است که برخی از آنها، نظریه هرزبرگ را تأیید و برخی دیگر آن را مردود می‌دانند. البته به دلیل اینکه تعداد موافقان و مخالفان نظریه دو عاملی متعدد بود، اعتبار آن مورد تردید قرار گرفت و در محافل علمی به مناقشه هرزبرگ معروف شد [7؛ 9:8]. لازم به ذکر است که انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ را می‌توان در دو گروه قرار داد. دسته اول به روش پژوهش، یعنی روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم باز می‌گردد. دسته دوم انتقادهای متوجه پیش فرض نظریه، یعنی مستقل بودن نیازهای روانی و جسمانی از یکدیگر است. البته هرزبرگ در 1974 دفاع از مدل دوعاملی،



پژوهش‌های جدیدی را انجام داد و در آن شش نیم‌رخ<sup>1</sup> متفاوت از ترکیبات احتمالی ناشی از جابه‌جایی عوامل بهداشتی و انگیزشی را ترسیم کرد و مدعی شد اگر مدیران سازمان به گونه‌ای مدیریت کنند که انگیزه‌های کارکنان به سمت عوامل بهداشتی سوق پیدا کند، باید منتظر مرگ خلاقیت و روح در این سازمان بود [22]. در واقع هرزبرگ به انتقادهای در خصوص روش پژوهش و دسته‌بندی آنها بی‌توجه بود. به زعم راثو (1972) هرزبرگ چنان شیفته نظریه خود بود که شواهد مخالف را عجیب و غریب می‌خواند [23].

### 3-1- انتقاد اول: روش‌شناسی پژوهش هرزبرگ

روش‌شناسی پژوهش هرزبرگ، شیوه روایت رویدادهای مهم بود که در زمان خود یک روش‌شناسی جدید محسوب می‌شد [24]. فلانگان<sup>2</sup> (که در دانشگاه پیتزبورگ، استاد راهنمای هرزبرگ بود) در مقاله منتشر شده در شماره 4 بولتن روانشناسی توضیح داده است که این روش‌شناسی، به معنای جمع‌آوری اطلاعات از طریق مشاهده مستقیم رفتار افراد در یک موقعیت خاص است. البته اگر فراوانی تکرار رفتار اندک باشد در این صورت، پژوهشگر می‌تواند یادداشت‌ها یا خاطره‌های افراد را مبنای کار قرار دهد [25].

البته روش روایت رویدادهای مهم دارای این نقطه ضعف است که در سنجش رضایت شغلی پاسخ‌دهندگان، رویدادهای خوشایند را به خویشتن و رویدادهای ناخوشایند را به عوامل خارج از کنترل خود نسبت می‌دهند. به بیان دیگر فلانگان با تشریح خطای تعصب خودخدمتی (که یکی از خطاهای رایج در اسناد محسوب می‌شود) به هرزبرگ نشان داد که افراد عدم رضایت را به محیط بیرونی و رضایت را به عوامل درونی خود نسبت می‌دهند. لیکن هرزبرگ هشدار استاد خود را نادیده گرفت [26، ص 46]. علاوه بر این از آن جایی که هرزبرگ به جای مشاهده مستقیم رفتار افراد، خاطره‌های مربوط به وقایع مهم را تحلیل کرد، از این رو این احتمال وجود دارد که عوامل دوگانه صرفاً به صورت نقطه‌ای به دست آمده و از توصیف نگرش بلندمدت کارکنان نسبت به کار ناتوان باشد [19].

1. Profile  
2. Flanagan



در این زمینه و به سبب ضعف‌های روش‌شناسی هرزبرگ، پژوهش‌های متعددی انجام شد که نشان‌دهنده صحیح بودن توصیه‌های فلائنگان بود، به عنوان مثال یافته‌های گوردون، پریور و هریس (1974) که با شرکت 174 استادکار انجام شد، نشان داد که یافته‌های هرزبرگ به روش‌شناسی بکار رفته در پژوهش، یعنی روش روایت رویدادهای مهم وابسته است [27]. علاوه بر این پژوهش برل، پاور و ویلیامسون (1984) نیز که با مشارکت 248 کارمند فروش از 14 شرکت فعال در 8 صنعت انجام شد، با یافته‌های گوردون و همکاران در خصوص وابستگی یافته‌های هرزبرگ به روش روایت رخدادهای مهم مطابقت داشت [28]. از سوی دیگر یافته‌های اسمرک و پترسون (2007) که با مشارکت 2180 کارمند یک دانشگاه دولتی آمریکا و با استفاده از پرسشنامه انجام شد، نشان داد که یافته‌های پژوهش به روش‌شناسی پژوهش وابسته است و یافته‌های آنان در مورد دسته‌بندی عوامل موجب رضایت و نارضایتی با دسته‌بندی هرزبرگ متفاوت است [19]. به طور کلی همان‌گونه که بهلینگ، لابیویتز و کوسمو (1968) مدعی شدند، تمامی پژوهش‌هایی که در آنها از روش روایت رویدادهای مهم استفاده می‌شود، با یافته‌های هرزبرگ سازگار است و در پژوهش‌هایی که از روش‌های دیگری استفاده می‌شود، به نتایج متفاوتی منجر می‌شود [29].

### 3-2- انتقاد دوم: استقلال نیازهای جسمانی و روانی از یکدیگر

انتقاد دوم به پیش فرض هرزبرگ در خصوص جدایی کامل نیازهای جسمانی و روانی از یکدیگر مربوط می‌شود [30]. البته این انتقاد در درجه اول به روش‌شناسی هرزبرگ باز می‌گردد، زیرا در روش روایت رویدادهای مهم، طبقه‌بندی مشاهده‌ها نیازمند یک فرضیه از طرف پژوهشگر است. در واقع در روش‌شناسی، گردآوری اطلاعات به‌وسیله تئوری هدایت می‌شود [25]. به این ترتیب از آن جایی که هرزبرگ درصدد تأیید نیازهای دوگانه انسانی و حیوانی بود، در پژوهش خود دو سؤال را مطرح کرد و در نتیجه یافته‌ها را نیز در قالب دو گروه دسته‌بندی نمود. به بیان دقیق‌تر اگر هرزبرگ به جای دو دسته نیاز، سه یا چند عامل را پیش‌بینی کرده بود، امروز به جای تئوری عوامل دوگانه، شاهد تئوری عوامل چندگانه هرزبرگ بودیم.





یکی از اولین پژوهش‌هایی که این پیش‌فرض را زیر سؤال برد، توسط هوس و ویگور در 1967 انجام شد. این محققان طی 30 آزمایش و با حضور 14000 پاسخ‌دهنده مدعی شدند که نخست عوامل انگیزاننده و بهداشتی مستقل نیستند. دوم متغیرهای موفقیت و قدردانی که به عنوان عوامل انگیزاننده معرفی شده‌اند، عوامل بهداشتی هستند. علاوه بر این احتمال مشاهده موفقیت و قدردانی به عنوان عامل بهداشتی، از دو عامل شرایط کاری و ارتباط با سرپرست بیشتر است. سایر یافته‌های هوس و ویگور عبارتند از:

1. از آن جایی که استقلال دو عامل انگیزاننده و نگه‌دارنده تأیید نمی‌شود، لذا این ادعا که عوامل انگیزاننده از عوامل نگه‌دارنده قوی‌تر هستند، مورد تردید است.
  2. یک عامل برای یک نفر می‌تواند موجب رضایت و برای فرد دیگری عامل نارضایتی باشد.
  3. در یک نمونه مشابه یک عامل می‌تواند هم عامل ایجاد رضایت و هم عامل ایجاد نارضایتی باشد.
  4. نظریه دو عاملی یک مدل ساده شده از روابط بین انگیزش و رضایت است. در واقع بخشی از عوامل ایجاد رضایت و عدم رضایت‌مندی را تبیین می‌کند نه تمامی آن را [31].
- لوک<sup>1</sup> (1976) نیز با انجام چند پژوهش تجربی وجود عوامل بهداشتی را به چالش کشید و مدعی شد که صرفاً عوامل انگیزاننده وجود دارند [32]. محقق دیگری به نام اِون<sup>2</sup> در 1964 و در پژوهشی که با مشارکت 1021 کارگزار بیمه انجام شد، نشان داد که عوامل دوگانه نظریه هرزبرگ را می‌توان به سه عامل گسترش داد که در آن قدردانی یک عامل مستقل محسوب می‌شود [33]. همچنین در پژوهشی که تساوریتا و سوریادی (2012) در میان شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزی انجام دادند، عوامل پیشنهادی هرزبرگ را به شش گروه توسعه دادند که در آن مسئولیت‌پذیری یک عامل مستقل محسوب می‌شود [34]. در همین زمینه پژوهش راتاوت و گونلانا (2003) که در بخش ساختمان‌سازی تایلند انجام شد، نشان داد که برخی از متغیرها در میان عوامل دوگانه هرزبرگ قرار نمی‌گیرند و خود عاملی مستقل محسوب می‌شوند [35].

---

1. Locke  
2. Ewen



علاوه بر این پژوهش سوتاریا (1980) نشان داد که دسته‌بندی عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده تحت تأثیر شخصیت و نیازهای افراد قرار دارد. در واقع زمانی که فرد از منظر روانشناختی و اجتماعی به بلوغ نرسیده باشد، احتمال خطای اسناد و ارجاع نارضایت‌مندی به عوامل خارجی بیشتر است [36]. همچنین یافته‌های فورنهایم و اراکلیوس (2009) نشان داد علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی نظیر پنج صفت اصلی، متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر سن نیز بر عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده تأثیرگذار است [37].

اندریسانی و میلیوس (1977) نیز در پژوهشی که با مشارکت 4350 مرد 45 تا 59 ساله و 1729 مرد جوان 14 تا 24 ساله در دانشگاه اوهایو انجام شد، نشان دادند که نیازهای جسمانی و حیوانی یا به طور کلی نیازهای درونی و بیرونی به عوامل جمعیت‌شناختی نظیر سن، شغل، طبقه شغلی، تحصیلات و نژاد افراد بستگی دارد، به طور مثال در میان کارکنان مشاغل سطح پایین و در میان جوانانی که به تازگی به شاغل شده‌اند، پول یک عامل انگیزشی قوی محسوب می‌شود، در حالی که در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی انگیزه‌های درونی نظیر مسئولیت‌پذیری و موفقیت قوی‌تر هستند [38].

یافته‌های اسپاگنولی و همکاران (2012) نیز که بین سال‌های 2001 تا 2007 و با مشارکت 290 کارمند یک سازمان خدماتی در پورتوریکو انجام شد، نشان داد که عوامل رضایت‌مندی و نارضایت‌مندی در طی بازه مورد مطالعه تغییر کرده و در واقع با یکدیگر جا به جا شده است [16]. در جدیدترین پژوهش‌های رولند و چیدوزی (2012) با بررسی 315 فرد فعال در ستادهای انتخاباتی کاندیداهای نیجریه نشان دادند که عوامل دوگانه با نظریه هوس و ویگور همخوانی بیشتری دارد تا با دسته‌بندی نظریه هرزبرگ [39].

از سوی دیگر لاک (1969) با ارائه یک تعریف از رضایت شغلی، از منظر دیگری نظریه دوعاملی را نقد کرد. به زعم لاک رضایت یا عدم رضایت تابعی است از رابطه میان آنچه که فرد از شغل خود انتظار دارد و آنچه که از آن به دست می‌آورد. از این رو رضایت کامل نداشتن، به معنای شکست در برآورده کردن تمامی عناصری است که فرد از شغل خود انتظار دارد. به این ترتیب مدعی شد که هرزبرگ در دسته‌بندی عناصر به جای رضایت و عدم رضایت باید شکست و موفقیت را قرار می‌داد و از پاسخ‌دهندگان در مورد عوامل موفقیت یا شکست در شغل سؤال می‌کرد [40].



### 3-3- فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده کارکنان جامعه مورد بررسی از مدل دوعاملی هرزبرگ تبعیت می‌کند.

فرضیه دوم: عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده مدل هرزبرگ از یکدیگر مستقل هستند.

### 4- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر اجرا، توصیفی و از منظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. از منظر اندازه پژوهش نیز در گروه مطالعات موردی دسته‌بندی می‌شود. همچنین از نظر اندازه‌گیری و تحلیل داده‌ها یک پژوهش کمی محسوب می‌شود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه‌ای است که توسط تک هونگ و واحید<sup>1</sup> در سال 2011 در مجله آکادمی مدیریت آسیا، به چاپ رسید [41]. این پرسشنامه در دو بخش عوامل بهداشتی با 6 خرده‌معیار و عوامل انگیزاننده شامل پنج خرده‌معیار در طیف پنج‌گانه لیکرت تنظیم شد و دارای 30 سؤال است. جدول 1 تعداد سؤال‌های و پایایی مربوط به هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول 1 پایایی پرسشنامه پژوهش به تفکیک هر عامل

سازه	متغیر	سؤال‌های	پایایی
عوامل انگیزشی	موفقیت	3-1	0/801
	پیشرفت	5-4	0/606
	نفس کار	8-6	0/638
	قدردانی	11-9	0/890
	رشد	14-12	0/896
عوامل نگه‌دارنده	سیاست‌های شرکت	17-15	0/706
	ارتباط با همکاران	20-18	0/782
	امنیت شغلی شغلی	23-21	0/808
	ارتباط با سرپرستان	26-24	0/816
	پول	28-27	0/513
	شرایط کاری	30-29	0/732
کل پرسشنامه		30-1	0/848

1. Teck-Hong & Waheed



جامعه مورد بررسی یک شرکت تولیدکننده قطعات الکترونیکی است که دارای دو واحد فعال در تهران و شیراز است. کارکنان مجتمع تهران در واحدهای پژوهش و توسعه و کارکنان مجتمع شیراز در واحدهای تولیدی شاغل هستند. پرسشنامه پژوهش به صورت تمام شمار در میان 300 کارمند شرکت توزیع شد که 190 پرسشنامه قابل بررسی به محققان عودت شد. جدول 2 اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول 2 اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

طبقات و تعداد افراد در هر طبقه براساس معیارهای جمعیت‌شناختی پژوهش					ویژگی‌های جامعه	
فوق دیپلم و کمتر	32 نفر	لیسانس	102 نفر	فوق لیسانس	56 نفر	تحصیلات
کمتر از 5 سال سابقه	33 نفر	بین 5-15 سال سابقه	116 نفر	بیش از 15 سال سابقه	41 نفر	سابقه کاری
مدیر ارشد	14 نفر	مدیر میانی	37 نفر	کارشناس	129 نفر	جایگاه
شیراز	70 نفر	تهران	120 نفر			محل خدمت

برای تحلیل اطلاعات نیز از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار SPSS16 استفاده شد. این نرم‌افزار در تحلیل عاملی، سه گزارش تولید می‌کند. در گزارش اول متغیرهای پژوهش توصیف می‌شوند. در گام دوم، آزمون کایزر مایر برای سنجش کفایت نمونه تولید می‌شود. در گام سوم نیز بار عاملی عوامل به روش‌های مختلف از جمله روش واریانس‌مکس ارائه می‌شود.

## 5- یافته‌های پژوهش

در گام اول عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده شهرهای تهران و شیراز با آزمون تحلیل واریانس مقایسه شدند. جدول 3 نشان می‌دهد که در سطح اطمینان 95 درصد در میان کارکنان تهران و شیراز در انگیزه‌های موفقیت، امنیت شغلی و سرپرستی تفاوت‌های معناداری وجود دارد.



جدول 3 توصیف عوامل انگیزاننده و نگهدارنده شیراز

	شیراز		تهران		ANOVA	
	N	Mean	N	Mean	F	Sig.
موفقیت	70	3/54	120	3/22	5/13	0/03
پیشرفت	70	3/49	120	3/33	1/12	0/29
نفس کار	70	3/75	120	3/7	0/20	0/66
قدردانی	70	2/85	120	2/74	0/45	0/51
رشد	70	3/21	120	2/98	1/99	/16
سیاست‌های شرکت	70	2/98	120	2/8	1/94	0/17
ارتباط با همکاران	70	3/67	120	3/47	2/67	0/1
امنیت شغلی	70	3/34	120	3/07	4/19	0/04
ارتباط با سرپرستان	70	3/28	120	2/95	4/48	0/04
پول	70	3/02	120	2/73	2/47	0/12
شرایط کاری	70	3/05	120	2/93	0/64	0/42

همان‌گونه که پیشتر ذکر شد، نرم‌افزار SPSS برای سنجش کفایت تعداد نمونه، آزمون کایزمایر را تولید می‌کند. براساس مقادیر گزارش شده در جدول 4 تعداد نمونه جمع‌آوری شده (تهران 120 و شیراز 70) برای ادامه پژوهش و دسته‌بندی عوامل کفایت می‌کنند.

جدول 4 آزمون کایزر مایر برای سنجش کفایت نمونه‌ها (تهران و شیراز)

	شیراز	تهران	
اندازه‌گیری نمونه‌گیری کفایت Kaiser-Meyer-Olkin Measure	0.857	0.888	
آزمون بارتلت از کرویت	تقریب Approx	903/562	755.842
	df	66	66
	Sig.	0.000	0.000



پس از بررسی کفایت نمونه، گام بعدی دسته‌بندی عوامل با تحلیل عاملی است. براساس مقادیر گزارش شده در جدول 5 عوامل انگیزشی تهران و شیراز به صورت یکسان دسته‌بندی نمی‌شوند. از این رو فرضیه پژوهش مبنی بر یکسان بودن عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده در تهران و شیراز تأیید نمی‌شود. همان‌گونه که در این جدول مشاهده می‌شود، تفاوت‌هایی نیز در دسته‌بندی انجام شده با عوامل هرزبرگ وجود دارد. در واقع آزمون تحلیل عاملی نشان داد که عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده جامعه مورد بررسی، به خصوص کارکنان مجموعه تهران با عوامل ذکر شده در نظریه هرزبرگ متفاوت است.

یافته‌ها نشان داد که در شهر تهران از میان پنج عامل ذکر شده در مدل هرزبرگ سه عامل رشد، قدردانی و پیشرفت در گروه عوامل انگیزاننده و عوامل موفقیت و نفس کار در گروه عوامل نگه‌دارنده قرار می‌گیرند. علاوه بر این در میان کارکنان تهران، چهار عامل پول، شرایط کاری، سیاست‌های شرکت و ارتباط با سرپرست (که در مدل هرزبرگ عوامل نگه‌دارنده ذکر شده بودند) عوامل انگیزاننده و ارتباط با همکاران، یک عامل بهداشتی است. نکته قابل توجه در پژوهش آن است که امنیت شغلی، در هیچ یک از گروه‌های بهداشتی و نگه‌دارنده دسته‌بندی نمی‌شود. در واقع در شهر تهران، امنیت شغلی یک عامل مستقل محسوب می‌شود.

اما در خصوص شهر شیراز عوامل رشد، قدردانی، نفس کار، موفقیت و شرایط کاری عوامل انگیزاننده محسوب می‌شوند. در واقع نظرهای کارکنان شهر شیراز با نظریه هرزبرگ هماهنگی بیشتری دارد. البته وجود عامل شرایط کاری در میان عوامل انگیزاننده شیراز تنها عامل تفاوت با این نظریه محسوب می‌شود. از سوی دیگر همان جدول نشان می‌دهد که قدردانی، ارتباط با سرپرست، سیاست‌های شرکت، امنیت شغلی و ارتباط با همکاران، عوامل بهداشتی شهر شیراز محسوب می‌شوند. نکته قابل توجه در پژوهش این است که بار عاملی متغیر پول به اندازه‌ای است که در هیچ یک از گروه‌های انگیزاننده و نگه‌دارنده دسته‌بندی نمی‌شود. در واقع در میان کارکنان واحد شیراز، پول یک عامل مستقل است.



جدول 5 مقایسه عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده با نظریه دو عاملی هرزبرگ

شهر متغیر	نظریه هرزبرگ		واحد تهران		واحد شیراز	
	انگیزاننده	نگه‌دارنده	انگیزاننده	نگه‌دارنده	انگیزاننده	نگه‌دارنده
قدردانی	■		0/869			.695
رشد	■		0/816		0/788	
پیشرفت	■		0/66		0/753	
نفس کار	■			0/817	0/728	
موفقیت	■			0/667	0/811	
امنیت شغلی		■				0/769
ارتباط با کارمندان		■		0/807		0/753
ارتباط با سرپرستی		■	0/782			0/694
پول		■	0/772			
شرایط کاری		■	0/76		0/669	
سیاست‌های شرکت		■	0/694			0/619

علاوه بر این به منظور بررسی استقلال عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده که در مدل هرزبرگ به عنوان یک پیش‌فرض ذکر شده است، از آزمون تعامد<sup>1</sup> استفاده شد. براساس این آزمون، وقتی دو بردار از یکدیگر مستقل باشند، همبستگی میان آنها صفر خواهد بود. معمولاً یکی از آزمون‌هایی که برای سنجش تعامد استفاده می‌شود، همبستگی پیرسون است. همبستگی پیرسون که در میان تمام عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده انجام شده و مقادیر آن در جدول 6 ارائه شده است، نشان می‌دهد که در سطح اطمینان 99 درصد و یا 95 درصد این عوامل از یکدیگر مستقل نیستند و رابطه معناداری میان بیشتر متغیرها مشاهده می‌شود. استثنای موجود به رابطه میان پول و نفس کار و همچنین رابطه میان ارتباط با همکاران و پیشرفت مربوط می‌شود. از این رو پیش‌فرض موجود در نظریه هرزبرگ مبنی بر اینکه عوامل انگیزاننده و

1. Orthogonality Test



نگه‌دارنده از یکدیگر مستقل هستند، تأیید نمی‌شود. بنابراین این ادعا که متضاد رضایت‌مندی، نارضایت‌مندی نیست؛ مورد تردید است.

جدول 6 آزمون تعامد میان عوامل نگاه‌دارنده و انگیزاننده

متغیرها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
موفقیت (1)	1	0.496	0.521	0.532	0.557	0.527	0.480	0.547	0.465	0.369
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
پیشرفت (2)		1	0.330	0.528	0.591	0.540	0.101	0.391	.433	.399
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.255	0.000	0.000	0.000
نفس کار (3)			1	0.214	0.237	0.280	0.460	0.360	0.186	0.107
				0.015	0.007	0.001	0.000	0.000	0.035	0.226
قدردانی (4)				1	0.749	0.538	0.162	0.542	0.739	0.607
					0.000	0.000	0.067	0.000	0.000	0.000
رشد (5)					1	0.575	0.239	0.609	0.575	0.531
						0.000	0.006	0.000	0.000	0.000
سیاست‌های شرکت (6)						1	0.263	0.589	0.470	0.520
							0.003	0.000	0.000	0.000
ارتباط با همکاران (7)							1	0.371	0.223	0.182
								0.000	0.011	0.039
امنیت شغلی (8)								1	0.501	0.442
									0.000	0.000
ارتباط با سرپرست (9)									1	0.569
										0.000
شرایط کاری (11)										0.594
		0.594	0.515	0.239	0.609	0.607	0.546	0.255	0.446	0.549
		0.000	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000





## 6- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ بود. به این منظور دو فرضیه تدوین شد که فرضیه اول به دسته‌بندی عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده هرزبرگ می‌پرداخت و فرضیه دوم استقلال میان عوامل بهداشتی و انگیزشی را بررسی می‌کرد. در این راستا استفاده از پرسشنامه و بهره‌گیری از آن - به جای روش روایت اتفاقات مهم - و اجرای آزمون‌های متعدد آماری نشان داد که انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ صحیح است.

در خصوص فرضیه اول پژوهش، استفاده از آزمون تحلیل عاملی نشان داد که عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده را می‌توان به چهار عامل گسترش داد که در آن پول و امنیت شغلی دو متغیر مستقل از عوامل مطرح شده در نظریه هرزبرگ محسوب می‌شوند که این یافته با نتایج پژوهش راتووت و اوگونالا که در تایلد انجام شده است، همسو است.

علاوه بر این براساس یافته‌های هوس و ویگور در یک شرکت مشابه عوامل موفقیت و نفس کار - برای کارکنان شیراز - عامل انگیزاننده و همان عوامل برای کارکنان دیگر - شهر تهران - عامل نگه‌دارنده است. همچنین همان‌گونه که این دو در پژوهش‌های خود ذکر کرده‌اند، عامل موفقیت یک عامل نگه‌دارنده است و در گروه عوامل انگیزاننده قرار نمی‌گیرد که این یافته با نتایج پژوهش هیون و او (2011) - که با مشارکت افسران لجستیک و سربازان واحد سرو غذا در ارتش کره انجام شده است - هم‌راستا است. در پژوهش اخیر مشاهده شد که از منظر افسران، موفقیت و شرایط کاری عوامل انگیزاننده محسوب می‌شوند. لیکن از نظر سربازان، سرپرستی و استقلال عمل، عوامل بهداشتی محسوب می‌شوند [42].

علاوه بر این در میان کارکنان شهر شیراز، پول یک عامل مستقل محسوب می‌شود. یکی از توجیه‌های قابل ارائه در این زمینه را می‌توان به شیوه پرداخت دستمزد در این واحد نسبت داد. در واقع بر اساس نظر گره‌ارت و فانگ (2014) پرداخت به کارکنان بر اساس سه معیار نتیجه‌گرایی (فروش، سود، یا بازده تولید) رفتارگرایی (ارزیابی مشتریان و سرپرستان) و یا تلاش فرد یا گروه (سازمان، گروه، دپارتمان) قابل انجام است [43]. به دلیل آنکه واحد شیراز یک واحد تولید مکانیزه است و از آنجا که در این شیوه تولید، میزان تولید کارکنان به وسیله ظرفیت ماشین‌ها و تجهیزات محدود می‌شود، از این رو کارکنان شیراز به میزان دریافتی خود



آگاهی داشته و تلاش آنان تأثیر چندانی بر افزایش درآمد کارکنان ندارد. به این ترتیب پول برای کارکنان این مجتمع جنبه انگیزشی یا بهداشتی ندارد.

لیکن کارکنان مجتمع تهران به فعالیت‌های پژوهشی فناورانه مشغول هستند، از این رو پرداخت‌های آنان براساس ارزیابی مدیران تعیین می‌شود. در این صورت به موضوع سرپرستی و دریافتی ناشی از ارزیابی‌ها حساس هستند. علاوه بر این از آنجا که هزینه‌های معیشت در شهر تهران بیشتر از شهر شیراز است، پول یک عامل انگیزاننده قوی برای کارکنان تهران محسوب می‌شود. در واقع همان‌گونه که پژوهش‌های آدیگون (1998) - که روی کارکنان قبرسی و ترک‌تبار انجام شده است - نشان داد در کشورهای جهان سوم پول ابزار اصلی ارضای بسیاری از نیازها از جمله نیازهای اولیه و نیازهای مرتبط با آن محسوب می‌شود. از این رو در جوامعی که هزینه معیشت در آنها بالا است پول به عنوان یک عامل انگیزشی خود را نشان می‌دهد [44]. از سوی دیگر این یافته با پژوهش‌های اوساگامی و پارک که در سال 2006 و به منظور بررسی سطوح انگیزشی کارکنان کره‌ای و ژاپنی انجام شده است، هم‌راستا است که در آن ادعا شده برای کارکنان این دو کشور، پول یک عامل انگیزشی بسیار قوی محسوب می‌شود [45].

علاوه بر این پژوهش لام (2011) - که در خصوص تجاری‌سازی فعالیت‌های محققان انجام شده است - نشان داد که برای محققان گرفتن جوایز و نشان‌ها از عوامل انگیزشی محسوب می‌شود [46]. به این ترتیب در مجتمع تهران که کارکنان به فعالیت‌های پژوهش توسعه مشغول هستند، باید شاهد توجه و علاقه کارکنان به جوایز و نشان‌ها باشیم، اما از آن جایی که در سیستم ارزیابی عملکرد تهران از نشان‌ها و جوایز استفاده نمی‌شود، پول جایگزین تمامی روش‌های انگیزشی این دسته از کارکنان شده است.

در خصوص استقلال نیاز امنیت در مجتمع تهران باید عنوان کرد که ماهیت فعالیت‌های پژوهش توسعه دانش‌بنیان که عموماً فعالیت‌هایی تخصصی و زمان‌بر هستند؛ به گونه‌ای که موجب می‌شود ارزیابی توانایی محققان در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نباشد. علاوه بر این به واسطه انتقال فناوری و تخصصی شدن فعالیت‌های کارکنان این مجتمع، محققان از استمرار حضور خود در سازمان مطمئن هستند. از این رو عامل مذکور به عنوان یک عامل مستقل از نیازهای انگیزشی و بهداشتی ظاهر شده است.



در خصوص فرضیه دوم پژوهش نیز، آزمون تعامد نشان داد که میان عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده مطرح شده در مدل هرزبرگ همبستگی معناداری مشاهده می‌شود. در واقع برخلاف نظر هرزبرگ این عوامل از یکدیگر مستقل نیستند. این یافته با نتایج پژوهش هوس و ویگور [31] پژوهش برل، پاور و ویلیامسون [28] و پژوهش لوندنبرگ، گودمندسون و آندرسون [47] همسو است. از این رو وجود دو بعد یا دو طیف مستقل در این نظریه تأیید نمی‌شود. در واقع همان‌گونه که آمابیل (1993) نشان داده است، عوامل انگیزاننده و بهداشتی از یکدیگر مستقل نیستند بلکه انگیزه‌های درونی و بیرونی مکمل یکدیگر بوده و نقش هم‌افزایی بر یکدیگر دارند. در واقع بهترین حالت از رضایت شغلی زمانی ایجاد می‌شود که عوامل انگیزشی ترکیبی از انگیزه‌های درونی و بیرونی باشد [48].

با توجه به چرخش عوامل نگه‌دارنده و بهداشتی در هر دو مجتمع تهران و شیراز به مدیران مجموعه پیشنهاد می‌شود که از تجویز سیاست‌های تشویقی و انگیزشی یکسان در کل شرکت اجتناب نموده و متناسب با فضای موجود در هر مجتمع برنامه‌های بهداشتی و انگیزشی را برنامه‌ریزی و اجرا کنند.

علاوه بر این از آن جایی که پول به عنوان یک عامل انگیزشی شناخته شده است، باید با برنامه‌ریزی نسبت به معرفی سایر ابزارهای تشویقی در سازمان نظیر اعطای نشان‌ها و مدال‌ها به کارکنان اقدام نمود. براساس توصیه هرزبرگ اگر پول که می‌باید یک عامل نگه‌دارنده باشد به یک عامل انگیزشی تبدیل شود باید منتظر مرگ روح انسانی و خلاقیت در سازمان بود [22].

در خاتمه باید عنوان کرد که برخی از نتایج این پژوهش با نظریه هرزبرگ متفاوت بود. اگرچه این تفاوت‌ها به ابزار پژوهش باز می‌گردد، اما تغییرات انجام شده در ابزار پژوهش به منظور برطرف کردن نقدهای وارد بر نظریه دوعاملی انجام شده است. در پایان به محققان پیشنهاد می‌شود با تکرار این آزمایش، پژوهش‌های مشابه را اجرا کنند. شاید نتایج پژوهش آنان خط بطلانی بر دستاوردهای پژوهش حاضر بوده و تصادفی بودن نتایج بدست آمده را نشان دهد.



## 7- منابع

- [1] اصل ایروان م.، اخوان بهبهانی ع.، نصرتی نژاد ف.، غلام‌رضانژاد ع.؛ بررسی ارتباط عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی یاسوج براساس نظریه انگیزشی هرزبرگ؛ فصلنامه علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی، دوره 20، شماره 1، 1389.
- [2] قرهخانی ح.، کوزه‌چیان ه.، احسانی م.؛ بررسی انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی براساس نظریه هرزبرگ، حرکت؛ دوره 36، 1387.
- [3] محسن‌پور، ل.، ناوی‌پور ح.، احمدی ف.؛ بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی براساس دوایر کیفیت بر رضایت شغلی پرستاران از دیدگاه هرزبرگ؛ مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، دوره 3، شماره 4، 1384.
- [4] برادران کاظم‌زاده ر.، هاشمی م.؛ بررسی عوامل انگیزش شغلی در سازمان براساس نظریه هرزبرگ و ارائه دو مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی (مطالعه موردی: شرکت توسعه صنایع نفت و انرژی)؛ شریف ویژه علوم مهندسی، مرداد و شهریور، دوره 25، شماره 49، 1388.
- [5] جباری ف.، رجایی‌پور س.، جعفری ا.؛ بررسی مقایسه‌ای میزان انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان براساس تئوری هرزبرگ؛ دو ماهنامه پزشکی - پیراپزشکی، شماره 1، 1383.
- [6] لشگرآرا ف.، محرمی ر.؛ رضایت شغلی کارشناسان ترویج سازمان جهاد کشاورزی استان قزوین براساس تئوری دو عاملی هرزبرگ؛ پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال سوم، شماره 3، 1389.
- [7] Russell J. K.; Theory testing: The lessons of the Herzberg controversy; *Emerald Backfiles*, 2007.
- [8] Behling O., Labovitz G., Kosmo R.; The Herzberg controversy: A critical reappraisal; *The Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 1968.



- [9] Malik M.E., "Naeem B.; Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation"; *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No.11, 2012.
- [10] Hinton L.B.; "An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory"; *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, No.2, 1968.
- [11] King N.; Clarification and evaluation of two- factor theory of job satisfaction; *Psychological Bulletin*, Vol. 74, No.1, 1970.
- [12] Schnider J. & Locke E.A.; "A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision"; *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, 1971
- [13] Sachau D. A.; "Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement"; *Human Resource Development Review*, Vol.6, No.2, 2007.
- [14] Denisi A. S., Wilson M. S., Biteman J.; "Research and practice in HRM: A historical perspective"; *Human Resource Management Review*, Vol. 24. No.2, 2014.
- [15] Wrenn R.; "Management and work humanization"; *Critical Sociology*, 1982.
- [16] Spagnoli P., Caetano A., Santos S.C.; "Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?"; *Journal of Business Research*, Vol.65, No.2, 2012.
- [17] Latham G. P., Ernst C.T.; "Keys to motivating tomorrow's workforce"; *Human Resource Management Review*, Vol. 16. No.1 , 2006.
- [18] Herzberg F.; One more time: How do you motivate employees?; *Harvard Business Review*, September-October 1987.
- [19] Smerek R. E., Peterson M.; Examining Herzberg's Theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a University, *Research in Higher Education*; Vol.48, No.2, 2007.
- [20] Ananaba T.O.J.; *Management by motivation, engineering management International*; Vol. 1, 1981.



- [21] Pallone N. J.; "Hurley R.B., Rickard F.S.; Emphases in job satisfaction research: 1968-1969"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.1, No.1, 1971.
- [22] Herzberg F.; "Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization"; *Organizational Dynamics*, Vol.3, Issue.2, 1974.
- [23] Rao S. G.V.;"Theoretical and empirical consideration of the two-factor theory of job satisfaction"; *Indian Journal of Industrial Relation*, Vol.7, No.3, 1972.
- [24] [24] Bassett-Jones N., Lloyd G.C.; Does Herzberg's motivation theory have staying power?; *Journal of Management Development*, Vol.24, No.10, 2005.
- [25] Flanagan J. C.; "The critical incident technique"; *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No.4, 1954.
- [26] ارشدی گ.؛ انگیزش شغلی؛ تاریخچه، نظریه، پژوهش، عمل، تهران: انتشارات جاودانه، جنگل، 1389.
- [27] Gordon M. E., Pryor N. M., Harris B.V.; An examination of scaling bias in Herzberg's Theory of job satisfaction; *Organizational Behavior and Human performance*, Vol.11, No.1, 1974.
- [28] Berl R., Powell T., Williamson N. C.; "Industrial sale force satisfaction and performance with Herzberg's theory"; *Industrial Marketing Management*, Vol.13, 1984.
- [29] Behling O., Labovitz G., Kosmo R.; "The Herzberg controversy: A critical reappraisal"; *The Academy of Management Journal*, Vol.11, No.1, 1968.
- [30] Tietjen M. A, Myers R. M.; "Motivation and job Satisfaction"; *Management decision*, Vol.34, No.4, 1998.
- [31] House R., Wigdor L. A.; "Herzberg dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism"; *Personnel Psychology*, Vol.20, No.4, 1967.
- [32] Locke E. A.; "The motivation sequence, the motivation Hub, and the motivation core"; *Organizational Behavior and Human decision Processes*, Vol.50. No.1, 1991.
- [33] Ewen R. B.; "Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.48, No.1, 1964.



- [34] Tesavrita C., Suryadi D.; Identification of Herzberg's motivator-hygiene factors for SME workers: Case study of SME in bandung, Indonesia"; *International Conference on Small and Medium Enterprises Development*, Vol. 4, 2012.
- [35] Rathavoot R., Ogunlana S.O.; "Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai Construction industry"; *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol.10, No.5, 2003.
- [36] Rupande S.; "Personality, needs and two-factor theory of work motivation"; *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 16, No.2, 1980.
- [37] Furnham A., Eracleous A.; "Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.8, 2009.
- [38] [38] Andrisiani P.J., Miljus R.C.; "Individual differences in preferences for intrinsic versus extrinsic aspects of work"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.11, No.1, 1977.
- [39] Rowland E. K., Chidozie F. C.; The validity of Herzberg's dual-factor theory on job satisfaction of political marketers; *African Research Review*, Vol.6, No.24, 2012.
- [40] Locke E.; What is job satisfaction?; *Organizational behavior and human performance*; Vol. 4, 1969.
- [41] Teck-Hong T., Waheed A.; "Herzberg's motivation-hygiene and job satisfaction in the Malaysian retail sectors: Mediating effects of love of money"; *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 2011.
- [42] Hyun S. , Oh, H.; "Reexamination of Herzberg's two-factor theory of motivation in the Korean army food service operations"; *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 14, No.1, 2011.
- [43] Gerhart B., Fang M.; "Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects"; *Human Resource Management Review*, Vol. 24. No.1, 2014.

- [44] Adigun I.; "Generalizability of theory of job attitudes: A cross-cultural view: research note"; *International Journal of Public Administration*, Vol.21, No.11, 1998.
- [45] Usugami J., Park K.Y.; "Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: Empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea"; *International Journal of human Resource Management*, Vol.17, No.2, 2006.
- [46] Lam A.; What motivates academic scientists to engage in search commercialization: Gold, ribbon or puzzle?; *Research Policy*, Vol.40, No.4, 2011.
- [47] Lundberg C., Gudmundsun A., Andersson T.D.; Herzberg's two-factor theory of motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism; *Tourism Management*, Vol.30, No.4, 2009.
- [48] Amabile T.M.; "Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace"; *Human Resource Management Review*, Vol.3, No.3, 1993.