



نظریه دو عاملی هرزبرگ؟

معتبر یا بی اعتبار؟

حنان عموزاد مهدیرچی
azad.kashan@yahoo.com
سید حسین رضوی حاجی آقا

چکیده

فردریک هرزبرگ در سال ۱۹۵۹ تئوری دو عاملی بهداشتی - انگیزشی را مطرح کرد. این تئوری یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص و آنها را عوامل بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می‌کند. وی همچنین مجموعه عواملی که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود را تحت عنوان عوامل انگیزشی مطرح می‌کند. نظریه انگیزشی دو عاملی هرزبرگ رواج گسترده‌ای در زمینه مدیریت داشته است، هر چند میزان اعتبار آن در محیط‌های مختلف، متفاوت بوده است. هدف از این تحقیق بررسی این پرسش است که آیا تئوری انگیزشی دو عاملی هرزبرگ بعد از گذشت ۵۱ سال در محیط امروزی دوام و کاربرد دارد؟ آیا تئوری وی با گذشت زمان همچنین در مطالعه میزان انگیزش و رضایت شغلی محیط‌های کاری کاربرد دارد؟ به منظور تحقق این امر ابتدا مرور کوتاهی بر تئوری‌های انگیزشی برای تبیین جایگاه نظریه دو عاملی هرزبرگ انجام شده است. سپس نظریه هرزبرگ و انتقادات وارده بر آن بررسی شده و در نهایت با بررسی شش تحقیق جدید، میزان اعتبار نظریه دو عاملی در دنیای امروزی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

مقدمه

انسان‌ها بر اساس نیازهای خود تحریک و انگیزش می‌شوند و این نیازها در طول زمان و بر اساس موقعیت‌های مختلف، متفاوت است. شناسایی نیازهای انسان تنها اولین قدم در تعیین میزان اثرگذاری آن بر کار و فعالیت خواهد بود. هیچ تعریف جهانشمولی برای واژه انگیزش در محیط‌های کاری به دلیل پیچیدگی آن وجود ندارد. برخی دانشمندان از بُعد روان‌شناختی و برخی بُعد رفتارگرایی

اقدام به تعریف و بررسی آن کرده‌اند، اما واقعیت این است که انگیزش امری شفاف برای مشاهده و اندازه‌گیری نیست و به همین دلیل تئوری‌های مختلفی برای اندازه‌گیری و شناسایی آن ارائه شده است. یکی از بهترین تعاریف انگیزش توسط پیندر (۱۹۹۸) ارائه شده است: «مجموعه‌ای از نیروهایی که انسان را هم از درون و هم از بیرون به انجام فعالیت‌هایی خاص در محیط‌های کاری ملزم می‌کند» (Lundberg, 2009).

تئوری دو عاملی هرزبرگ

مبحث اصلی تئوری دو عاملی هرزبرگ که در سال ۱۹۵۹ مطرح شد، تفکیک دو گروه از عوامل انگیزشی شامل عوامل بهداشتی و انگیزشی است. طبق این نظریه، عوامل انگیزشی منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شوند، اما عوامل بهداشتی صرفاً منجر به کاهش نارضایتی شغلی می‌شوند. طبق نظریه هرزبرگ، عوامل انگیزشی شامل شش معیار مهم محتوای شغلی هستند: موفقیت، شناخت، نفس و ذات

کار، مسئولیت پذیری، پیشرفت و امکانپذیر بودن رشد و ارتقا در شغل. عوامل بهداشتی نیز شامل معیارهای مهم زمینه شغل هستند: سیستم‌های سازمانی، سرپرستی، نحوه تعامل با سرپرستان، شرایط کاری، نحوه تعامل و ارتباط با همکاران، زندگی شخصی، موقعیت و امنیت شغلی. این عوامل به ترتیب زیر قابل بررسی اند:

- موفقیت: رویدادهایی که منجر به موفقیت می‌شوند شامل داستان‌هایی در زمینه موفقیت شغلی یا نحوه حل مسائل و مشکلات هستند.
- شناخت: شناخت مثبت هنگامی حاصل می‌شود که کارکنان مورد ارزیابی قرار بگیرند و یا نظریات آنها پذیرفته شود. شناخت منفی زمانی ایجاد می‌شود که سرزنش، انتقاد و یا بی‌توجهی به ایده‌های کارکنان صورت گیرد.
- نفس و ذات کار: دشواری یا سختی کار،



هر چند که تئوری هرزبرگ مورد پذیرش قرار گرفته است، اما همواره انتقاداتی نیز بر آن وارد است

- سرپرست فنی: میزان رعایت عدالت یا بی‌عدالتی، مسئولیت پذیری یا عدم مسئولیت‌پذیری، شایستگی یا عدم شایستگی و ... از جمله ویژگی‌های یک سرپرست هستند که می‌توانند رضایت یا نارضایتی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهند.
- نحوه تعامل و ارتباط با سرپرستان، همکاران و زیردستان.
- شرایط کاری: این عامل مواردی چون حیطه‌های فیزیکی شغل، تسهیلات مناسب یا نامناسب و جزئی یا کلان بودن شغل را در بر می‌گیرد.
- حقوق و دستمزد: میزان افزایش یا کاهش حقوق، دستمزد، مزایا و یا پاداش‌ها می‌تواند میزان نارضایتی از یک شغل را تحت تاثیر قرار دهد.
- زندگی شخصی.
- موقعیت و مقام.
- امنیت شغلی: این عامل تحت تاثیر میزان

آنها به انجام کار، انگیزه مدیران است و نه کارکنان، ولی آنچه صورت می‌گیرد تلاش بیشتر کارکنان است که همان تحرک است. بنابراین هرزبرگ ایجاد انگیزه را به کمک فرایندهای درونی میسر می‌داند و نه پاداش‌های بیرونی. به همین دلیل است که وی غنی سازی شغل را به جای توانمندسازی شغلی پیشنهاد می‌دهد (Jones and Lloyd, 2005).

در تقابل با نظریات هرزبرگ برخی دانشمندان همچنان بر نقش انگیزانندگی پول تاکید کردند و در ضمن دو عامل دیگر با عنوان شخصیت و تمایل اجتماعی را نیز برای تکمیل عوامل هرزبرگ بیان کردند. هر چند در سال ۱۹۸۷ و در شصت و پنجمین سالگرد مجله هاروارد، هرزبرگ مقاله‌ای ارائه داد و باز هم بر تفاوت بین انگیزاننده‌ها و محرک‌ها و همچنین تفاوت بین انگیزش و حرکت تاکید کرد. وی همچنین با استفاده از تحقیقات مختلفی که در ژاپن، هندوستان، آفریقای جنوبی، زامبیا و ایتالیا صورت گرفته بود، بیان کرد که اساس انگیزش، نیازهای مبتنی بر رشد است و اینگونه نیازها را به کمک پاداش‌های مالی و بیرونی نمی‌توان تامین و تقویت نمود (Ibid).

پس از طرح این نظریه از سوی هرزبرگ صحت و کاربرد آن در ۱۲ مورد توسط هرزبرگ بررسی و تایید شد. پس از طرح این تئوری، بسیاری از دانشمندان در راستای سنجش میزان قابلیت اعتماد آن تحقیقات بسیاری را انجام دادند. حتی سرجیووانی در تحقیقات خود، طیف دو قطبی را به جای دو عاملی هرزبرگ پیشنهاد کرد. با بررسی بیشتر تحقیقات انجام شده می‌توان به دو مورد اختلاف بین نظریه دو عاملی هرزبرگ و تحقیقات انجام شده پس از آن دست یافت. این دو مورد عبارت‌اند از: تفاوت در حرفه‌ها و تفاوت در مکان‌های کاری و شغلی. تفاوت و تضاد در محیط‌های کاری مختلف و حرفه‌های گوناگون سبب شد تا نظریه دو عاملی نتایج متفاوت و مختلفی را در بر داشته باشد (Ruthankoon, 2003). به علاوه

اعتماد و اطمینان کارکنان و افراد از ثبات و امنیت شغلی آنان قرار دارد (Ruthankoon, 2003).

هرزبرگ در سال ۱۹۶۸ مقاله دیگری را در مجله هاروارد با عنوان «یک بار دیگر: چگونه کارگران خود را برمی‌انگیزید؟» به چاپ رساند. این مقاله ۱/۲ میلیون نسخه فروش کرد و پرفروش‌ترین مقاله تاریخ مجله هاروارد شد. در این مقاله، هرزبرگ یک تفاوت بسیار عمیق را بین انگیزش و تحرک مطرح کرد. هرزبرگ بر این باور بود که تحرک، ناشی از ذات حیوانی انسان است که بر اساس اجتناب از آسیب‌های محیطی است و این موضوع همان اساس نیازهای زیستی انسان است. به عنوان مثال در محیط‌های کاری، هرزبرگ بیان نمود که دادن پاداش به کارکنان یا مجبور کردن

خسته کننده یا جذاب بودن مشاغل و علاقه و یا بی‌علاقگی به وظیفه، از متغیرهای این عامل هستند.

• مسئولیت پذیری: این عامل میزان مسئولیت یا آزادی در اتخاذ تصمیمات توسط افراد را مورد سنجش قرار می‌دهد. پیشرفت: ارتقای شغلی جنبه مثبت پیشرفت و تنزل مقام یا عدم دسترسی به مقامات بالاتر جنبه منفی پیشرفت خواهد بود.

• امکان رشد: مقدار شانس افراد در تحقق اهداف و میزان رشد در شغل و یا سازمان را می‌سنجد.

• سیاست‌های سازمانی: سیاست‌های خوب یا بد یک سازمان، میزان رضایت یا نارضایتی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

انتقاداتی نیز به نظریه دو عاملی هرزبرگ وارد شده است:

۱. روندی که هرزبرگ استفاده کرد، توسط روش تحقیق وی محدود می‌شود. وقتی کارها خوب پیش می‌رود، افراد این را به خود نسبت می‌دهند و بر عکس، هنگام شکست، محیط بیرون را مقصر می‌دانند.

۲. اعتبار متدولوژی هرزبرگ مورد سوال قرار گرفته است. ارزیاب‌ها مجبورند تفاسیری ارائه دهند و ممکن است یافته‌های تحقیق را به وسیله تفسیر یک پاسخ به شکلی خاص، تحت تأثیر قرار دهند. در حالی که با یک جواب مشابه به صورت متفاوت رفتار می‌شود.

۳. اندازه‌گیری کلی رضایت مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. یک شخص ممکن است قسمتی از کارش را دوست نداشته باشد، اما هنوز تصور می‌کند که کارش قابل قبول است.

۴. این تئوری با تحقیقات قبلی متناقض است. تئوری دو عاملی متغیرهای وضعیتی را در نظر نمی‌گیرد.

۵. هرزبرگ رابطه‌ای بین رضایت و بهره‌وری فرض کرد، اما روش تحقیقی که او استفاده کرده، تنها رضایت را در نظر قرار داده است و نه بهره‌وری را. به منظور مرتبط کردن چنین تحقیقی ابتدا باید رابطه‌ای قوی بین رضایت و بهره‌وری تصور کرد (Jones and Lloyd, 2005).

پس از بررسی نظریه دو عاملی هرزبرگ، می‌توان با بررسی موارد کاربرد این تئوری در سال‌های اخیر و در محیط‌های مختلف تولیدی و خدماتی، میزان اعتبار آن را با گذشت ۵۱ سال از مطرح شدنش بررسی کرد.

بررسی اعتبار تئوری هرزبرگ

در این بخش از مقاله پس از بررسی و مرور مبانی نظری نظریه دو عاملی هرزبرگ، میزان اعتبار این تئوری در محیط‌های تولیدی و خدماتی امروزی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بدین منظور نتایج شش مطالعه موردی در کشورهای سوئد، انگلستان، ایالات متحده و تایوان

بررسی خواهند شد که در محیط‌های تولیدی و خدماتی مختلفی نظیر صنعت سازه، طراحی وب، محیط‌های آموزشی دانشگاهی و صنعت توریسم در زمینه سنجش میزان اعتبار و کاربرد تئوری دو عاملی هرزبرگ صورت گرفته است. در این بخش مقاله مروری بر این تحقیقات و نتایج آنها ارائه می‌گردد.

در اولین مورد تحت بررسی، میزان اعتبار تئوری هرزبرگ در صنعت سازه تایوان مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق میزان اعتبار نظریه دو عاملی هرزبرگ در صنایع کشور تایوان بررسی شده است. شیوه گردآوری داده‌ها در این تحقیق نیز مطابق با شیوه هرزبرگ با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به منظور دریافت آزاد نظرات و تحت کنترل بودن مصاحبه‌ها بوده است. در پایان این تحقیق، نتیجه شده است که

در سال‌های اخیر، تحقیقات زیادی برای اعتبارسنجی تئوری هرزبرگ صورت گرفته است که در برخی، اعتبار این تئوری تایید و در برخی دیگر رد شده است

تئوری دو عاملی هرزبرگ در محیط‌های صنعتی تایوان کاملاً قابل استفاده نیست و به منظور ایجاد انگیزش در کارکنان باید تغییراتی در آن ایجاد کرد. این تحقیق نشان داد که تئوری هرزبرگ در صنعت سازه تایوان دارای کاستی‌هایی است. با بررسی بیشتر مشخص شد که عوامل انگیزشی و بهداشتی در صنعت سازه تایوان با عوامل انگیزشی و بهداشتی در تئوری دو عاملی هرزبرگ تفاوت‌هایی دارند. عوامل انگیزشی که در صنعت سازه تایوان شناسایی شدند عبارت‌اند از: مسئولیت‌پذیری، پیشرفت، امکان رشد و سرپرستی. در ضمن عوامل بهداشتی نیز که در صنعت سازه تایوان شناسایی شدند عبارت‌اند از: شرایط فیزیکی کار، امنیت شغلی، امنیت کارخانه و ارتباط با

سایر سازمان‌ها. مشاهده می‌شود که برخی عوامل مطرح شده از سوی هرزبرگ در صنعت سازه تایوان جایگاهی ندارند (Ruthankoon, 2003).

در دومین مورد بررسی شده میزان کاربرد و اعتبار نظریه دو عاملی هرزبرگ در تجارت الکترونیک و طراحی وب سایت‌ها در آمریکا بررسی شده است. در این تحقیق این سوال مورد بررسی قرار گرفته است که آیا می‌توان از تئوری انگیزشی دو عاملی هرزبرگ در محیط‌های وب و طراحی وب سایت‌ها استفاده کرد. طبق این تحقیق و با استفاده از مقیاس هرزبرگ وجود عوامل بهداشتی اساس کارکرد مناسب وب سایت‌ها را فراهم می‌آورد، در صورتی که نبود همین عوامل، منجر به نارضایتی کاربران خواهد شد. عوامل انگیزشی نیز در میزان رضایت کاربران موثر است و منجر به بازگشت و استفاده



مجدد از وب سایت از سوی آنها می‌شود. در این تحقیق از تئوری دو عاملی هرزبرگ در راستای افزایش تعداد کاربران و میزان استفاده و مراجعه مجدد آنها به صفحه وب استفاده و مشخص شد که وب سایت‌هایی که تنها عوامل بهداشتی را رعایت می‌کنند، در مقایسه با وب سایت‌هایی که علاوه بر عوامل بهداشتی، عوامل انگیزشی را رعایت می‌کنند، چه تفاوت‌هایی دارند و در ضمن چه تأثیراتی بر کاربران خود خواهند داشت.

پس از بررسی‌های فراوان و مطالعه با استفاده از گروه‌های کانونی، مشخص شد که اگر در طراحی وب سایت‌ها تنها به مسائل کارکردی و عملکردی توجه شود، باعث تقویت عوامل بهداشتی و در نتیجه کاهش نارضایتی کاربران خواهد شد. از

سوی دیگر اگر در طراحی وب سایت‌ها به مسایل ظاهری، سرگرمی‌ها، جلوه‌های تصویری و اعتبار توجه شود، می‌توان عوامل انگیزشی را تقویت و رضایت کاربران را افزایش داد و به این ترتیب تعداد کاربران و میزان بازگشت و استفاده مجدد آنها از وب سایت و رضایت آنها را افزایش داد (Chang, 2009).

در سومین مورد، کاربرد و اعتبار تئوری هرزبرگ در محیط‌های آموزشی و رضایت و انگیزش دانشجویان در آمریکا مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق با استفاده از داده‌های ضمنی و تئوری دو عاملی هرزبرگ، میزان رضایت دانشجویان بررسی شده است. بدین منظور از مدل تعدیل شده کیونی ویانگ (۱۹۹۷) به منظور بررسی میزان ارتباط و وابستگی بین عوامل استفاده شده است. با ارزیابی دانش‌آموختگان مختلف پیش دانشگاهی و دانشگاهی و بررسی نیازها و انگیزه‌های آنان با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته هرزبرگ، مشخص شد که عوامل کارکردی و عملکردی دانشگاهی از نارضایتی دانشجویان پیشگیری می‌کند و تاثیر زیادی بر رضایت آنها برای ادامه تحصیل در سطوح بالاتر ندارد. در صورتی که بررسی، شناسایی و تامین نیازهای انگیزشی دانشجویان و دانش‌آموزان بر انگیزش و تحریک آنها برای ادامه تحصیل در مقاطع عالی تاثیر گذار است (Deshields et al., 2005). در نمونه‌ای مشابه در تایوان بسیاری از عوامل بهداشتی مطرح شده از سوی هرزبرگ نقشی بسیار محرک و انگیزاننده بر مشارکت کنندگان داشتند. در صورتی که از دید هرزبرگ عوامل بهداشتی صرفاً در جهت کاهش میزان نارضایتی موثر هستند، اما این تحقیق مشخص کرد که برخی از عوامل بهداشتی می‌توانند علاوه بر جلوگیری از بروز نارضایتی در ایجاد انگیزه و ارتقای رضایت مفید و موثر واقع شوند (Cheng, 2005).

مورد دیگر در خصوص اعتبار نظریه دو عاملی هرزبرگ در انگلستان بوده است. بدین منظور و بدون تکیه بر مصاحبه‌ها و

با استفاده از رویدادها و رفتارهای قابل مشاهده، میزان اعتبار تئوری دو عاملی هرزبرگ در ۳۲ سازمان بزرگ انگلستان بررسی و با انجام یک طرح گسترده (۳۲۰۰ مصاحبه شونده) و طرح این پرسش که «چه عواملی کارکنان را تحریک می‌کند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند؟» پژوهش صورت گرفته است. در پایان پژوهش مشخص شد که نظریه دو عاملی هرزبرگ بعد از گذشت این مدت همچنان دارای توان و قدرت مناسبی است (Jones and Lloyd, 2005). در تحقیقی دیگری که در صنایع خدماتی و بویژه صنعت توریسم کشور سوئد صورت گرفته است، با استفاده از روش معادلات ساختاری، اعتبار وصحت تئوری دو عاملی هرزبرگ مورد تایید قرار گرفت (Lundberg, 2009).

نتیجه گیری

مباحث نوینی چون توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش این سوال را ایجاد می‌کند که آیا نظریه دو عاملی هرزبرگ همچنان معتبر است؟ در این مقاله، ابتدا تئوری دو عاملی هرزبرگ مرور شد و سپس با بررسی مطالعات موردی مختلف، میزان قابلیت اعتماد و اعتبار تئوری بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ در نقاط مختلف دنیا در پنج سال اخیر مورد ارزیابی قرار گرفت. در مطالعات صورت گرفته در کشورهای مختلف و محیط‌های تجاری، تولیدی و خدماتی مختلف، میزان اعتبار این تئوری بررسی و این نتیجه حاصل شد که همچنان با گذشت ۵۱ سال از طرح این تئوری، بسیاری از بخش‌های آن در دنیای امروزی اعتبار خود را حفظ کرده است. هر چند برخی از تحقیقات در مورد عوامل بهداشتی یا انگیزشی، توافق کاملی با عوامل مطرح شده از سوی هرزبرگ ندارند و یا کمبودهایی در عوامل قبلی وجود دارد، اما همچنان بنای دو عاملی تئوری هرزبرگ دوام خود را با گذشت سال‌ها حفظ کرده است. در ضمن با بررسی

دقیق‌تر مشاهده می‌شود که تئوری دو عاملی هرزبرگ از زمان مطرح شدن خود تاکنون حیطه کاربرد خود را توسعه داده است و حتی در محیط‌های نوین امروزی چون طراحی وب سایت‌ها، صنعت سازه و محیط‌های آموزشی پیشرفته نیز کاربرد دارد □

منابع

1. Ruthankoon.R., Ogunlana.S.O., (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory In the Thai Construction Industry. Engineering Construction And Architectural Management." Vol. 10, No. 5, PP 333-341.
2. Chang.P., Small.R.V., Vondran.G.M., Barcellos.S., (2009) A Two Factor Theory For Website Designing." International Conference On System Science." Hawaii 33rd.
3. Deshields.O.W., Kara.A., Kaynak.E., (2005). Determinants Of Business Student Satisfaction And Retention In Higher Education; Applying Herzbergs Two-Factor Theory, International Journal Of Educational Management, Vol.19, No 2, PP. 128-139.
4. Jones.N.B., Lloyd.G.c., (2005). Does Herzbergs Motivation Theory Have Staying Power, Journal Of Management Development, Vol. 24, No.10, PP 929-943.
5. Cheng.C.w., (2007). A Research Study Of Fredrick Herzbergs Motivator - Hygiene Theory On Continuing Education Participants In Taiwan, Journal Of American Academy Of Business, Vol.12, No.1, PP. 186-195.
6. Lundberg.C., Gudmundson.a., Anderson. T.D., (2009). Herzbergs Two Factor Theory Of Work Motivation Tested Epirically On Seasonal Workers In Hospitality And Tourism, Journal Of Tourism Management, Vol.6, No.2, PP 1-10.

حنان عموزاد مهدرجی و سیدحسین رضوی حاجی آقا: دانشجویان دکترای مدیریت تولید و عملیات در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.