

## بررسی و نقد فلسفی نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ از دیدگاه نمادین - تفسیری

اکبر اعتباریان<sup>۱</sup> - مهناز کشت کار رجبی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۹/۸ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۱۲/۵ - تاریخ پذیرش: ۹۷/۱/۱۹

### چکیده

فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال ۱۹۷۵ تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزی را ارائه نمود. تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص نموده که این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می کند (در برخی مقالات به آن عوامل ابقاء یا حافظ وضع موجود نیز گفته می شود). وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید (به آن عوامل برانگیزاننده نیز گفته می شود). علیرغم استفاده هایی که در حال حاضر نیز از این نظریه صورت می گیرد، نقدهای بسیاری از مناظر گوناگون توسط صاحب نظران بر این تئوری صورت گرفته است. بر این اساس در این مقاله سعی شده در بخش اول موضوع انگیزش تبیین و تئوری دو عاملی هرزبرگ به صورت کامل تشریح گردد. در بخش دوم نیز به بررسی فلسفی نظریه مذکور از منظر هستی شناسی، معرفت شناسی، ماهیت انسان، روش شناسی و همچنین نقد وارد بر این نظریه از دیدگاه نمادین - تفسیریون پرداخته شده است.

**واژگان کلیدی:** انگیزش، نظریه دو عاملی هرزبرگ، هستی شناسی، روش شناسی، معرفت شناسی، دیدگاه نمادین - تفسیری

۱. دانشیار، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اصفهان.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد اصفهان (نویسنده مسئول)

## مقدمه

از واژگان پر کاربرد در سازمانها و مدیریت سرمایه های انسانی "انگیزه" می باشد. به این ترتیب که امروزه در مدیریت نیروی انسانی یکی از موضوعات مورد توجه، تامین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالابردن کیفیت کار آنان و بهره گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی در سازمان می باشد. لذا یکی از مهمترین دغدغه های مدیران منابع انسانی درک عوامل انگیزشی کارکنان و به تبع آن بهبود عملکرد آنان بوده است. امروزه مدیران در هر سطحی که به اداره امور کارکنان خود می پردازند، با همکارانی سروکار دارند که حالتها، سلیقه ها و روحیاتشان تاثیری گسترده بر عملکرد عمومی سازمان آنها دارد. در این میان افرادی که انگیزه ای برای انجام وظایف خود ندارند، بیشترین آسیب را به اهداف و برنامه های مدیریت وارد می آورند، زیرا انگیزه افراد مستقیماً با اثربخشی و عملکرد آنان ارتباط دارد (نصیری پور و دیگران، ۱۳۹۲: ص ۳۵۵). لذا با توجه به اهمیت انگیزه دانشمندان بسیاری در این زمینه مطالعاتی را انجام داده اند، که ماحصل آن نظریه های انگیزشی است که توسط مدیران در سازمانها استفاده می شود. این نظریه ها تلاش می کنند تا توضیح دهند که چرا افراد رفتار خود را انجام می دهند و برای تغییر این رفتار چه کار باید کرد. از سویی رقابت در نتیجه جهانی شدن، فناوری اطلاعات و صنعتی شدن مدیران را مجبور نموده تا در سراسر جهان به دنبال ایجاد انگیزه برای کارکنان خود بمنظور به دست آوردن بهترین نتایج باشند. بدین منظور مدیران در سازمانها می کوشند ضمن شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان خود، زمینه های رشد و شکوفایی آنان را فراهم نمایند تا به تبع آن زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره وری را نیز فراهم نمایند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. لذا این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا شیوه های مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نمایند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند. چرا که افرادی که در سازمان انگیزه بالایی دارند نسبت به دیگران در راه تحقق اهداف سازمان بیشتر تلاش می کنند. بدین لحاظ مطالعه نظریه های انگیزش در سازمان در جهت بهبود بهره وری و استفاده کارآمد از نیروی انسانی از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. این نظریه ها بر اساس ابعاد متفاوتی ارائه شده که مدیران می توانند متناسب با شرایط سازمانی خود از آنها استفاده نمایند.

### بخش اول: مبانی و چگونگی شکل‌گیری نظریه انگیزشی هرزبرگ انگیزه<sup>۱</sup>

اصطلاح انگیزه توسط محققان مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در ابتدا انگیزه به عنوان تمایل فرد برای انجام کاری به شرط برآورده ساختن نیازها تعریف می‌شد (ون فوزیه و همکاران، ۲۰۱۳: ص ۱۸). بر این اساس انگیزش یعنی نیروهایی که موجب می‌شوند افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند (مورهد و گریفن، ۱۳۹۳: ص ۱۲۷). به عبارت دیگر انگیزه‌ها، "چراها"ی رفتار هستند، آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند. (رضائیان، ۱۳۸۹: ص ۹۲)

ون فوزیه و همکاران (۲۰۱۳: ص ۲۰) معتقدند انگیزه یکی از مهمترین عوامل موثر بر رفتار و عملکرد انسان است. سطح انگیزه یک فرد یا تیمی که در کارشان اعمال می‌شود می‌تواند بر تمام جنبه‌های عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. موفقیت کلی پروژه سازمانی بستگی به تعهد تیم پروژه دارد که به طور مستقیم با سطح انگیزه آنها ارتباط دارد.

#### شکل‌گیری نظریه انگیزش

مبحث انگیزش دارای پیشینه کهنی است که به عهد باستان باز می‌گردد اما از زمانی که داروین در اواسط قرن ۱۹ نظریه تکامل خود را مطرح کرد که چگونه موجودهای زنده راه تکامل را می‌پیمایند، از نظریه‌های وی برداشتهایی صورت گرفت که با انگیزش ارتباط پیدا کرد. یکی آنکه در انسان رفتارهای ناشناخته و به ظاهر نامعقول هم هست و دیگر آنکه تفاوت‌های فردی، اساس آموزش و پرورش پیشرو را تشکیل می‌دهد. اما برای نخستین بار در پایان قرن ۱۹ با بررسی‌های علمی درباره انگیزش به وسیله فروید، نقطه عطف و آغازی در طرح مسائل مربوط به انگیزش به وجود آمد (عسگریان و باقری، ۱۳۹۱: ص ۱۳).

#### دیدگاه‌های اولیه انگیزش

نخستین نظریات انگیزش به ارائه الگوی منحصر به فردی از انگیزش می‌پردازند به گونه‌ای که آن را درباره هر کارگر، کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از (عسگریان و باقری، ۱۳۹۱: ص ۱۴):

۱. مدل سنتی: این مدل به مدیریت علمی نسبت داده می‌شود که مبتنی بر انگیزش مادی

است و پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر، افزایش می‌یابد. طبق این نظریه مدیران معتقدند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله پول و عوامل اقتصادی می‌توان آن‌ها را به تولید بیشتر تحریک کرد، از این رو مدل انسان اقتصادی از این نظریه حاصل می‌شود.

۲. مدل روابط انسانی: این مدل به آزمایش‌های هاثورن و روابط انسانی ناشی از آن نسبت داده می‌شود. این محققان دریافتند که کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود، اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و در نتیجه کارآیی کارکنان می‌شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می‌شود. بنابراین در الگوی سنتی در برابر یک دستمزد نسبتاً بالا کارآیی افزایش می‌یابد، اما در مدل روابط انسانی ارضای نیاز اجتماعی، احترام به کارکنان، مشاوره و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری موجب اثر بخشی است.

۳. مدل منابع انسانی: پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مساله انگیزش و نگاه یک بعدی به آن، به ارائه دو مجموعه مفروضات بدینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. از نظریات معروف این مدل مفروضات  $x$  و  $y$  مک گریگور و دیدگاه مازلو است که در تقسیم بندی محتوایی از انگیزش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱: الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش

| مدل سنتی   | مدل روابط انسانی   | مدل منابع انسانی  |
|--|--|---|
| <b>مفروضات</b>   |  |   |
| ۱. کار برای اکثر انسانها خوشایند نیست.<br>۲. آنچه انجام می‌دهند از آنچه دریافت می‌دارند کم اهمیت تر است.<br>۳. تعداد معدودی می‌خواهند یا می‌توانند کاری انجام دهند که مستلزم خلاقیت، خود هدایت یا خودکنترلی است. | ۱. انسانها می‌خواهند مفید و مهم جلوه کنند.<br>۲. انسانها احساس تعلق خاطر می‌کنند و می‌خواهند به عنوان فرستادگان شناخته شوند.<br>۳. امتیاز در انگیزش انسانها برای کار از پول مهمتر هستند. | ۱. کار اساساً ناخوشایند نیست انسانها می‌خواهند برای نیل به هدفهای معنی داری که تعیین کرده اند اشتراک مساعی کنند.<br>۲. بیشتر انسانها می‌توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خودهدایت و خودکنترل باشند. |

منبع: (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳:ص ۳۸۳).

### دسته بندی نظریات انگیزش

نظریه‌های انگیزش چرایی رفتار را شرح می‌دهند. این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف نمایند (رضائیان، ۱۳۸۹: ص ۱۰۳). دسته بندیهای متفاوتی از نظریه های انگیزش توسط دانشمندان و پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی ارائه شده است. پرینس ایفر (۲۰۰۵: ص ۲) در مقاله خود نظریه های انگیزشی را تحت سه عنوان ذیل طبقه بندی می نماید.

✓ نظریه های محتوایی: که بیشتر به مسائل درونی انسانی و عوامل انگیزشی توجه دارد، مانند سلسله مراتب نیازها، عوامل نگهدارنده و انگیزاننده، نظریه  $x$  و  $y$  مک گریگور، نظریه ERG و نیازهای سه گانه مک کللند.

✓ نظریه های فرآیندی: برای چگونگی انگیزش و اینکه افراد با چه هدفی برانگیخته می شوند، مطرح می گردند، مانند: نظریه برابری، انتظار و هدف.

✓ نظریه های مبتنی بر تقویت: نظریه های مذکور در دو بخش قبلی به طور عمده شناختی بوده و بر اساس احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند، اما نظریه های تقویتی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج و پاسخ ملموس تمرکز دارند مانند تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش سازی.

نکته حائز اهمیت آن است که به اعتقاد رایینز (۱۳۸۴: ص ۹۲) تئوری های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند بدین معنا که بیشتر تئوریهای انگیزش به وسیله آمریکاییها، درباره آمریکائیهها و در ایالات متحده آمریکا ارائه شده است. آشکارترین ویژگی که در این تئوری ها وجود دارد همان تاکید بر فردگرایی و مردسالاری است. لذا در بکارگیری این نظریه ها در سایر کشورها باید جانب احتیاط را رعایت نمود.

### نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ

نظریه انگیزشی که در تفکر مدیریت نفوذ زیادی یافته، نظریه هرزبرگ است که از بسیاری جهات مانند دیگر تئوریهای انگیزشی است که در بیشتر کتابهای رفتار سازمانی بحث شده اند (به شرح مندرج در جدول ۲). عقیده مشهور هرزبرگ این است که کار، خود منبع اولیه انگیزش در سازمان است.

مدتهای زیادی عقیده عمومی بر آن بود که چنانچه یک سلسله عوامل برای کارکنان تامین

شود، ضمن ایجاد احساس رضایت در آنان، آنان را بر می انگیزد تا برابر نظر سازمان عمل کنند. بدین معنی که وجود یک سلسله عوامل موجب انگیزش و عدم وجود آنها، مترادف با عدم انگیزش تلقی می شد. هرزبرگ خلاف این نظر را ثابت کرد.

جدول ۲: مقایسه تئوریهای مبتنی بر نیاز

| نظریه مک کلند      | تئوری آلدرفر    | سلسله مراتب نیازهای مازلو | تئوری دو عاملی هرزبرگ |               |
|--------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------|---------------|
| نیاز به کسب موفقیت | نیاز به رشد     | نیازهای خودیابی           | کسب موفقیت            | عوامل انگیزش  |
| نیاز به قدرت       | نیاز به وابستگی | نیازهای احترام            | نفس کار               |               |
| نیاز به دوستی      |                 | نیازهای تعلق              | مسئولیت پیشرفت        | عوامل بهداشتی |
|                    | نیاز به بقا     | نیازهای فیزیولوژیکی       | و رشد                 |               |

منبع: (مورهد و گریفن، ۱۳۹۳: ص ۱۴۵)

### چگونگی شکل گیری نظریه هرزبرگ<sup>۱</sup>

نظریه دو عاملی رضایت شغلی نتیجه یک برنامه تحقیقاتی پنج ساله در مورد نگرش های شغلی است که توسط کمک مالی بنیاد باهل<sup>۲</sup> آغاز شده است. دلیل آن نیز نیاز فوری به درک بیشتر و بهتر از نگرش مردم نسبت به مشاغل خود به دلیل شیوع شاخص های نارضایتی شغلی مانند اعتصاب و شکایات بود. در مرحله اول برنامه، هرزبرگ و همکارانش یک بررسی جامع بر روی بیش از ۲۰۰۰ آثار منتشر شده بین سالهای ۱۹۰۰ تا ۱۹۵۵ انجام دادند. این ادبیات نتایج متناقضی را نشان داد و طرح های پژوهشی بررسی شده از نظر کیفیت و روش های استفاده

۱. خلاصه ای از مقاله منتشر شده توسط کریستینا ام. استلا می باشد.

شده متفاوت بودند. هرزبرگ و همکارانش بر مبنای بررسی ادبیات خود به این نتیجه رسیدند که اولاً شواهد کافی برای این فرض وجود داشت که بین نگرش های شغلی و بهره وری رابطه وجود دارد. دوم، ویژگی های کارکنان ناراضی در ادبیات موجود به خوبی تعریف شده بودند. سوم، عوامل مرتبط با نگرش شغلی نیز قبلاً تعریف شده بودند.

هرزبرگ و همکاران یک فرضیه اولیه ارائه دادند که رضایت و عدم رضایت نمی تواند به طور قابل اعتمادی بر روی پیوستار یکسان اندازه گیری شود. آنها سپس یک مطالعه تجربی برای آزمون فرضیه انجام دادند. پس از دو برنامه آزمایشی، فرضیه ها بیشتر توسعه داده شدند. فرضیه اصلی بیانگر آن است عواملی که منجر به نگرش مثبت و آنهایی که منجر به نگرش منفی می شوند متفاوت می باشند. فرضیه دوم بیانگر آن است که عوامل و اثرات مربوط به آنها در توالی های بلند مدت در مقایسه با توالی های کوتاه مدت متفاوت می باشند. بر این اساس هرزبرگ و همکارانش در سالهای ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰، تئوری هیجان انگیزی را که عموماً به عنوان نظریه دو عاملی شناخته می شود، توسعه دادند. هرزبرگ و همکارانش کار خود را از ۲۰۳ مهندس و حسابدار که در ۱۱ شرکت مختلف در منطقه پیتربورگ مشغول بودند، آغاز کردند. آنها از طریق یک مصاحبه نیمه ساختار یافته از مصاحبه شوندگان خواستند زمانی را که احساس رضایت (حس خوب) می کردند و زمانی را که احساس نبود رضایت (حس بد) داشتند را به یاد بیاورند. سپس از آنها خواستند آنچه را موجب احساس خوب و بد در آنها شده را شرح دهند. پس از شرح جزئیات از آنها خواسته شد که تجارب خود را در یک پیوستار ۱ تا ۲۱ ارزیابی نمایند. بدین ترتیب که یک، نشان دهنده آن است که تجربه به ندرت تحت تاثیر احساسات آنها بوده و ۲۱ نشان می دهد که تجربه ای با تاثیر جدی داشته اند. پاسخ های مصاحبه شوندگان به وسیله مصاحبه کنندگان ثبت شد و سپس بر پایه ی اطلاعات موجود در آنها مورد تجزیه و تحلیل محتوایی قرار گرفتند. به گونه ای که این نتایج به ترتیب توالی بالا و پایین طبقه بندی شدند. توالی های بالا تاثیر زیادی بر نگرش و توالی های پایین تاثیر کمی بر نگرش شغلی داشتند.

هرزبرگ و همکاران دریافته اند که نظریه رشد شخصیت و خودآموزی مازلو، کلید درک احساسات خوب در این توالی ها می باشند. نویسندگان روند خاصی را در ویژگی های توالی های بالا و پایین یافتند. در توالی های بالا تنها تعداد کمی از عوامل مسئول احساسات خوب در مورد شغل بودند. همه این عوامل به عوامل درونی شغل مرتبط بودند و عمدتاً طولانی مدت

بودند. هنگامی که احساسات خوب درباره شغل کوتاه مدت بود، آنها از دستاوردهای خاص و شناخت در مورد این دستاوردها به عنوان مخالفت با خود شغل ناشی می شدند. ماحصل نتایج و بررسی این داده ها آن بود که فرضیه اصلی اصلاح شد و تئوری دو عاملی رضایت شغلی تدوین گشت.

به این ترتیب که دریافت عوامل خاصی وجود دارند که تمایل دارند به طور پیوسته با رضایت شغلی مرتبط باشند و از سوی دیگر عوامل متعددی وجود دارد که به طور پیوسته با نارضایتی شغلی مرتبط است. او همچنین متوجه شد که دلایل ارائه شده برای رضایت و عدم رضایت در افراد یکسان نبوده، و باهم تفاوت داشته است. مدیران پیش از هرزبرگ تصور می کردند که انگیزش و فقدان انگیزش روی یک پیوستار در برابر یکدیگر قرار دارند. حال آنکه هرزبرگ نظریه سنتی انگیزش را مردود و نتیجه می گیرد که دو دسته از عوامل در انگیزش تأثیر دارند. این عوامل عبارتند از:

#### ۱. عوامل بهداشتی<sup>۱</sup>

عوامل بهداشتی یا عوامل نگهداری، مردم را انگیزه نمی دهند، آنها صرفاً از نارضایتی جلوگیری می کنند و وضعیت را حفظ می کنند. چنین فاکتورهایی نتایج مثبتی را تولید نمی کنند، اما از نتایج منفی جلوگیری می کنند. اگر این عوامل وجود نداشته باشد، منجر به نارضایتی شغلی خواهد شد.

واژه بهداشتی از علم پزشکی گرفته شده، جایی که به معنای پیشگیری از حفظ سلامتی خود است، اما لزوماً آن را بهبود نمی دهد. به طور مشابه، عوامل بهداشتی در این نظریه از آسیب به کارآیی جلوگیری می کند اما رشد را تشویق نمی کند.

#### ۲. عوامل انگیزشی<sup>۲</sup>

این عوامل در طبیعت ذاتی و مرتبط با شغل هستند. عوامل انگیزشی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارند و اغلب باعث افزایش کل خروجی می شوند. بنابراین، عوامل تأثیر مثبت بر روحیه، رضایت و بهره وری دارند. هر گونه افزایش در این عوامل سطح رضایت را بهبود می بخشد، بنابراین، می تواند برای ایجاد انگیزه کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

۱. در برخی مقالات به آن عوامل ابقاء (Hygiene Factors) و یا حافظ وضع موجود (Maintenance Factors) نیز گفته می شود.

۲. در برخی مقالات به آن عوامل برانگیزاننده (Motivators) نیز گفته شده است.

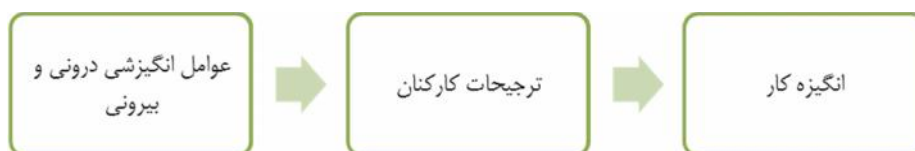


جدول ۳: عوامل انگیزشی و نگهدارنده در محیط کار

| ردیف | عوامل بهداشتی             | عوامل انگیزش |
|------|---------------------------|--------------|
| ۱    | سیاستها و رویه های سازمان | کسب موفقیت   |
| ۲    | نظارت تخصصی               | پیشرفت       |
| ۳    | روابط افراد با سرپرست     | امکان رشد    |
| ۴    | روابط افراد با همکاران    | شهرت         |
| ۵    | روابط افراد با زیردستان   | نفس کار      |
| ۶    | حقوق                      | مسئولیت      |
| ۷    | امنیت شغلی                |              |
| ۸    | زندگی شخصی                |              |
| ۹    | شرایط کاری                |              |
| ۱۰   | موقعیت                    |              |

منبع: (مورهد و گرین، ۱۳۹۳: ص ۱۳۹)

درک اندیشه هرزبرگ، برای مدیران بسیار مهم است که رضایت ناشی از تاثیر محرکها است و نارضایتی در ارتباط با عوامل بهداشتی است. عوامل محرک اساساً در ایجاد رضایت سطح بالاتر نیازها - احترام و خودیابی دخالت دارند، در حالی که عوامل بهداشتی (محافظ) در ارضای سطوح پایینتر نیازها - فیزیولوژیکی، امنیت و محبت - مشارکت دارند. عوامل بهداشتی قدرت ایجاد انگیزه ندارند، زیرا فقط می توانند نیازهایی را ارضاء کنند که باید برای اغلب مردم استخدام شده، ارضاء شود. اما محرکها قدرت ایجاد انگیزه دارند، زیرا نیازهایی را ارضاء می کنند که در اغلب مردم شاغل، خیلی کم ارضاء شده است. اهمیت الگوی هرزبرگ در جلب توجه به این حقیقت است که رضایت و عدم رضایت الزاماً در گرو تامین یا عدم تامین یک سلسله عوامل واحد نیست. از آنجا که بیشتر نتایج به دست آمده، وجود عوامل بیرونی را نسبت به انگیزه کارکنان نشان داده، لذا توصیه می شود که تئوری دو عاملی هرزبرگ به عنوان یک گروه واحد تعیین کننده برای رضایت شغلی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. زمانی که اعمال شود، نظریه را می توان به شرح ذیل توضیح داد. عوامل انگیزش درونی و بیرونی از طریق ترجیحات کارکنان برای عوامل انگیزشی، به منظور ایجاد انگیزه برای خود، به کار می روند. مدل را می توان به صورت زیر تجسم نمود (ون فوزیه و همکاران، ۲۰۱۳: ص ۲۱).



## نگرش هرزبرگ

نظریه های هرزبرگ با نگرش های التون مایو، ابراهام مازلو و مک گریگور به نام اندیشه های برخوردی و واکنشی به تئوری های مدیریت علمی فردریک تیلور است. در حقیقت این گروه از اندیشمندان به جداسازی فعالیت های فیزیکی و فکری در سازمان اقدام نموده اند و بهره وری پرسنل سازمان را حاصل فعالیت های فیزیکی نمی دانند بلکه حاصل هر دو عنصر کار فیزیکی و کار انگیزشی و فکری پرسنل و کارکنان دانسته اند. فردریک هرزبرگ کار انفرادی را بخشی از کار گروهی می داند و افزایش بهره وری در سازمان را در ساختار کار گروهی می بیند. اگر چه روانشناسان به نظریه های فردریک هرزبرگ کمتر توجه نموده اند اما مدیران نظریه های او را ارزشمند می دانند و آن را راهنمایی برای تقویت مدیریت در اداره سازمان تشخیص می دهند به ویژه نظریات فردریک هرزبرگ را دستور کاری برای نظام پرداخت بر پایه نتیجه و تعیین مزایای شغلی دانسته اند. مهمترین دستاوردهای فردریک هرزبرگ این است که علاقه به کسب دانش کاری را نمی توان از بیرون به افراد تزریق نمود بلکه به سازنده های انگیزشی در فرد بستگی دارد و می توان این توانمندی را در کارکنان به وجود آورد تا شخص بتواند به کسب تجربه و خود آموزی پردازد.

## ماتریس نظریه دو عاملی هرزبرگ

با عنایت به نظریه دو عاملی هرزبرگ، ترکیبی از عوامل بهداشتی و انگیزشی می تواند به برخی از سناریوها به شرح جدول ذیل منجر شود.

جدول ۴: ماتریس عوامل نظریه هرزبرگ

| کم   | عوامل بهداشتی   | زیاد   |
|------|---|--|
| زیاد | کارکنان با انگیزه ای که عاشق کارند، اما شکایات زیادی نیز دارند. (وضعیتی که در آن کار هیجان انگیز و چالش برانگیز است، اما حقوق و شرایط کار اینگونه نیست) | کارکنان با انگیزه و خوشحال (وضعیت ایده آل که در آن کارکنان بسیار انگیزه دارند و شکایت کمتری دارند) |
| کم   | کارکنان ناراضی (کارکنان بی انگیزه با شکایات زیاد)   | کارکنان خسته (کارکنان شکایت چندانی ندارند، اما با انگیزه نیز نیستند)                               |

منبع: (دارتی و آموکو، ۲۰۱۱: ص ۲ و ۳)

بر اساس نظریه هرزبرگ، کارکنانی که رضایت خود را با هر دو عوامل انگیزه و عوامل بهداشتی نشان می دهند، باید عملکرد برتر داشته باشند و کسانی که از هر دو عامل ناراضی هستند، باید عملکرد ضعیف داشته باشند (تن و واحد، ۲۰۱۱: ص ۸).

راه حل هرزبرگ برای مدیریت این بود که سطح کافی از عوامل بهداشتی را در اختیار کارمندان قرار دهد تا آنها را از بی انگیزه شدن حفظ نماید و بر روشهای آشنایی با عوامل انگیزشی نظیر توانمند سازی کارکنان از طریق غنی سازی شغل یا چرخش کارکنان به منظور ایجاد چالش های جدید و متفاوت، تمرکز می نمود.

### غنی سازی شغلی<sup>۱</sup> و نظریه هرزبرگ

یکی از فوونی که با اتکا به تئوریهای انگیزش توام با افزایش مهارتهای کارکنان و ارتقای جذابیت و اثر بخشی شغل ارائه شده، غنی سازی شغل می باشد. بدین ترتیب که در سال های ۱۹۵۰ این نگرش جدید و پیچیده در زمینه طراحی شغل مطرح گردید. مبنای نظریه ی غنی کردن شغل، نظریه دو عاملی هرزبرگ در انگیزش می باشد. هرزبرگ عقیده داشت که می توان از راه تجربه های مثبت مرتبط با کار، مانند احساس مسئولیت، کسب موفقیت و شهرت در اشخاص ایجاد انگیزه کرد. برای رسیدن به این هدف او از نظریه پربار کردن عمودی شغل - یعنی علاوه بر افزودن وظایف بیشتر به یک شغل (پربار کردن افقی شغل) وظیفه ی کنترل بر وظایف نیز باید به شخص واگذار شود - طرفداری می کرد (مورهد و گریفن، ۱۳۹۳: ص ۱۹۱).

کارکنان به طور عمده به دنبال مشاغلی هستند که با چالش رو به رو بوده، مسئولیت انجام آن به طور کلی به عهده فرد باشد و برای انجام آن از آزادی و عمل کافی برخوردار باشند. طراحی شغل غنی شده موجب افزایش رضایت شغلی و کیفیت کار، افزایش عملکرد سازمانی و بهره وری و کاهش میزان غیبت در کار می شود. همچنین غنی سازی شغلی منجر به طراحی مجدد شغل برای مشارکت بیشتر کارکنان در برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی کار خود می شود.

جدول ۵: استفاده از نظریه دو عاملی هرزبرگ در غنی سازی شغلی

| عامل انگیزش               | اصل نظریه   |
|---------------------------|---|
| مسئولیت و کسب موفقیت شخصی | الف- حذف بعضی کنترل‌ها در حالی که پاسخگویی حفظ شده است.                           |
| مسئولیت و شهرت            | ب- افزایش پاسخگویی فرد در مقابل اقدامات مربوطه                                    |
| مسئولیت، کسب موفقیت، شهرت | ج- واگذاری یک بخش کامل کار به یک نفر  |
| مسئولیت، کسب موفقیت، شهرت | د- اعطای اختیار اضافی برای انجام فعالیت   |
| شهرت درونی                | ه- صدور گزارش‌های نوبه‌ای مستقیماً به نام کارکنان به جای صدور آن از طریق سرپرستان |
| رشد و یادگیری             | و- واگذاری وظایف جدید و مشکل‌تر   |
| مسئولیت رشد و پیشرفت      | ز- انتصاب فرد در کارهای تخصصی و اختصاصی به منظور فراهم کردن زمینه جهت متخصص شدن   |

منبع: (مورهد و گریفن، ۱۳۹۳: ص ۱۹۲)

### بخش دوم: نقد و بررسی فلسفی نظریه انگیزشی هرزبرگ

#### جایگاه تئوری هرزبرگ بر اساس پیش فرض‌های فلسفی و ابعاد آن

برای درک عمیق، شناخت و نقد نظریه‌ها در هر رشته از جمله مدیریت، لازم است که علاوه بر مطالعه نظریه‌های دانشمندان و محققان آن رشته، سرمنشاء و سرچشمه زایش و پیدایش فکری آنها را مطالعه کرد (ابراهیم پور، ۱۳۸۵: ص ۸۴). به عبارتی برای بررسی و نقد فلسفی نظریه‌های سازمانی به ناچار نیازمند یک معرفت و دیدگاه فرا نظری هستیم تا بتوانیم با کمک آن با نفوذ در زیرساخت‌ها و مبانی فلسفی نظریه‌ها به نتیجه درستی در این زمینه دست یابیم. بر این اساس علوم اجتماعی بر مبنای چهار مجموعه از پیش فرض‌ها، که مربوط به هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، ماهیت انسان و روش‌شناسی است، استوار می‌باشد و از دو منظر عینی‌گرایی و ذهنی‌گرایی قابل بحث در یک پیوستار می‌باشد.

#### ۱- هستی‌شناسی<sup>۱</sup>

نظریه پردازان اجتماعی همواره با پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جهان و شیوه تحقیق در آن‌ها وارد گفت و گو می‌شوند. کنکاش درباره ماهیت جهان اجتماعی، نگاهی هستی‌شناختی دارد و ناظر به بررسی چیستی و ماهیت پدیده مورد مطالعه است. هستی‌شناسی اشاره به پیش فرض‌های ما در مورد واقعیت دارد. آیا یک واقعیت عینی خارج از ذهن وجود دارد یا واقعیت

ذهنی است و صرفاً در اذهان ما وجود دارد. بعد عینی هستی‌شناسی بر واقع‌گرایی تأکید دارد و بعد ذهنی آن بر شناخت پدیده‌های اجتماعی بر اساس نام‌هایی که به آن اطلاق می‌شود (ابراهیم پور، ۱۳۸۵: ص ۱۰۲). ذهن‌گرایان بر اساس باورهایشان معتقدند پدیده‌ها زمانی وجود دارند که شما آنها را تجربه می‌کنید و به آنها معنا می‌دهید. در دیگر سرطیف، عینی‌گرایان معتقدند که واقعیت مستقل از افرادی که در آن زندگی می‌کنند وجود دارد. هستی‌شناسی به مسأله عاملیت نیز اشاره داد، به طوری که می‌گوید آیا انسان‌ها اراده آزاد دارند و مسئول کلی کنش‌های خود هستند یا این که زندگی آنها خواه به وسیله وضعیت، خواه به وسیله خدا از قبل تعیین تعیین شده است (جوهرچ، ۱۳۹۴: ص ۴۵ و ۴۶).

از نظر هستی‌شناسی تئوری هرزبرگ باور به واقعیتی خارجی و عینی که وجودش مستقل از دانش ما از آن است، می‌باشد. به این ترتیب که عوامل انگیزشی و بهداشتی به عنوان عوامل واقعی و موجود در محل کار، مستقل از کارکنان وجود دارد. لذا این تئوری در دسته عینی/واقعیت‌گرا جای می‌گیرد.

## ۲- معرفت‌شناسی<sup>۱</sup>

پیش فرض‌هایی که رویکردی معرفت‌شناختی دارند به این نکته اشاره دارند که چگونه می‌توان به درک جهان پرداخت و نتیجه آن را به صورت دانش به هموعان منتقل کرد. جوهرچ (۱۳۹۴: ص ۴۵) که از آن به شناخت‌شناسی یاد می‌کند معتقد است رابطه بین پژوهشگر و پدیده مورد پژوهش اشاره به شناخت‌شناسی دارد یا چگونگی کسب دانش دال بر شناخت‌شناسی دارد. شناخت‌شناسی به طور تنگاتنگی با هستی‌شناسی ارتباط دارد زیرا پاسخ‌های این سوال متکی به پیش‌فرضها در مورد ماهیت واقعیت است و به نوبه خود در خلق پیش فرض‌های هستی‌شناسانه کمک می‌کند. بعد نام‌گرایی عینی معرفت‌شناسی بر اثبات‌گرایی و بعد ذهنی آن تأکید بر ضد اثبات‌گرایی دارد (ابراهیم پور، ۱۳۸۵: ص ۱۰۲). معرفت‌شناسی اثبات‌گرا فرض می‌کند محققان می‌توانند آنچه را که به طور حقیقی در سازمان‌ها رخ می‌دهد از طریق طبقه‌بندی و اندازه‌گیری علمی رفتار افراد و سیستم‌ها کشف کنند. معرفت‌شناسی ضد اثبات‌گرا یا تفسیری نیز فرض می‌کند که دانش می‌تواند صرفاً از منظر افرادی که در یک فرهنگ یا سازمان خاص زندگی و کار می‌کنند خلق و فهم شود (جوهرچ، ۱۳۹۴: ص ۴۷ و ۴۸).

از نظر معرفت‌شناسی، این نظریه بر اساس اثبات‌گرایی بنا نهاده شده است. چرا که اثبات‌گراها فرض می‌کنند زبان، آینه واقعیت است، یعنی واقعیت را می‌توان با استفاده از زبان و بدون دادن هرگونه معنا یا سوگیری ماهوی توصیف کرد (جوهج، ۱۳۹۴: ص ۴۷). تحقیق صورت پذیرفته توسط هرزبرگ و همکاران مویید این واقعیت است که می‌توان حقیقت را از طریق مفهوم‌سازی معتبر و اندازه‌گیری پایا که به ما اجازه می‌دهد دانش را در یک جهان عینی آزمون کنیم، کشف کنیم. از سوی دیگر پیش‌فرض‌های مکتب اثبات‌گرایی که عبارتند از "جهان خارج از ذهن وجود دارد"، "این جهان به طور منظم چیده شده است"، "بر این جهان خارجی قوانینی حاکم است و انسان می‌تواند این قوانین را کشف کند" (سیگارودی و دیگران، ۱۳۹۱: ص ۵۶)، در خصوص نظریه انگیزش هرزبرگ مصداق دارد.

### ۳- ماهیت انسان (انسان‌شناسی)<sup>۱</sup>

انسان‌شناسی را به صورت کلی می‌توان با عنوان دانش انسان یاد کرد. بدین ترتیب مبانی انسان‌شناسی از جهاتی بسیار کلیدی محسوب می‌شود؛ زیرا انسان محورو به یک معنا موضوع غالب مسائل انسانی یا مرتبط با آدمی است. مسئله اصلی و مورد اختلاف در مبانی انسان‌شناسی علوم اجتماعی امروز حول محور جبر و اختیار بوده و دو رویکرد جبرگرا<sup>۲</sup> و اختیارگرا<sup>۳</sup> را شامل می‌شود. به این ترتیب که بعد عینی ماهیت انسان بر جبرگرایی و بعد ذهنی آن بر اختیارگرایی و مختار بودن انسان تاکید می‌کند (ابراهیم پور، ۱۳۸۵: ص ۱۰۲). در جبرگرایی، انسان و فعالیت‌هایش کاملاً از سوی موقعیت و محیطی که انسانی در آن قرار دارد، تعیین می‌گردد. از سوی دیگر، در اختیارگرایی انسان موجودی کاملاً مستقل و مختار است (گنجعلی و رحیمی، ۱۳۹۵: ص ۱۳۶ و ۱۳۹).

با بررسی نظریه هرزبرگ می‌توان مشاهده نمود، که در این نظریه برای کارکنان هویت مستقل در نظر نگرفته و صرفاً عوامل بهداشتی و انگیزشی به صورت جبری بر رفتار کاری آنها تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر رضایت یا نارضایتی کارکنان بر اساس عوامل بیرونی که در محیط قرار دارند، حاصل می‌گردد. لذا از نظر ماهیت انسان در دسته جبرگرا قرار می‌گیرد.

### ۴- روش‌شناسی<sup>۴</sup>

هریک از پیش‌فرض‌های مذکور توصیه خاصی درباره چگونگی کسب دانش درباره

1. Nature of Human
2. Determinism
3. Voluntarism
4. Methodology

جهان اجتماعی ارائه می کنند و اتخاذ هر دیدگاهی از سوی نظریه پرداز درباره هستی شناسی، معرفت شناسی و انسان شناسی، او را به سوی دیدگاهی خاص در روش شناسی سوق می دهد. مراحل مورد استفاده پژوهشگر برای کسب دانش را روش شناسی می گویند (جوهرچ، ۱۳۹۴: ص ۴۵). در این پیش فرض نیز بعد عینی روش شناسی بر روش و فن علمی نظام مند (قانون بنیادی) در تحقیق تأکید دارد و بعد ذهنی آن بر نظریه ایده نگاری در تحقیق تأکید می ورزد. «قانون بنیادی» که در پی انجام تحقیق بر روش علمی است و بر فرایند آزمون فرضیه ها تأکید می کند و از پرسش نامه، آمار، آزمون شخصیت و دیگر انواع ابزارهای تحقیق در روش شناسی بهره می برد. بر مبنای ایده نگاری انسان فقط از طریق کسب دانش دسته اول درباره موضوع مورد تحقیق می تواند جهان اجتماعی را درک کند (ابراهیم پور، ۱۳۸۵: ص ۱۰۲).

با توجه به روش به کار گرفته شده توسط هرزبرگ و همکاران، این تئوری از نظر روش شناسی در زمره قانون بنیادی قرار گرفته و از نوع روش شناسی تحلیل روایت برای بررسی مفروضات استفاده می نماید. به این ترتیب که در این روش شناسی حداقل دو زمان و مکان کاملاً جدا از یکدیگر مشاهده می شود. زمان و مکان روایت که همان لحظه ای است که مخاطب و راوی در آن قرار دارند. مکان و زمان کنشگران، یعنی همان مکان و زمانی که کنشگران کنش های خود را در آن مکان و زمان انجام داده اند (ترکان، ۱۳۹۴: ص ۱۲). در این نظریه نیز هرزبرگ و همکاران از نمونه های انتخابی خواستند که احساسات خود را در خصوص تجاربشان که قبلاً اتفاق افتاده بود را بیان نمایند.

از نقطه نظر متد یا روش نیز باید گفت که با توجه به آن که در این تحقیق هرزبرگ و همکاران نسبت به بررسی متغیر مستقل و وابسته که در گذشته رخ داده بود، اقدام نمودند، لذا از نوع تحقیقات پس رویدادی می باشد.

جدول ۶: جایگاه تئوری هرزبرگ در پیش فرض های فلسفی

| پیش فرضهای فلسفی | بحث مورد بررسی                       | دوگانه های مورد بررسی                 | جایگاه تئوری هرزبرگ |
|------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| هستی شناسی       | جوهره پدیده                          | عینی - ذهنی / واقع گرایی - نام انگاری | عینی / واقع گرا     |
| معرفت شناسی      | چگونگی درک جهان و انتقال دانش        | اثبات گرایی و غیراثبات گرایی          | اثبات گرا           |
| ماهیت انسان      | انسان و رابطه او با طبیعت            | جبر گرایی - اختیار گرایی              | جبر گرا             |
| روش شناسی        | رابطه بین پژوهشگر و پدیده مورد بررسی | قانون بنیادی - ایده انگاری            | قانون بنیادی        |

### جایگاه تئوری هرزبرگ در پارادایم‌های اصلی در جامعه شناختی

در کتاب پارادایم‌های جامعه شناختی و تئوری سازمان بریل و مورگان نظریه پردازان سازمانی را در چهار پارادایم طبقه بندی می کنند. به این ترتیب که با توجه به پیش فرض های مربوط به ماهیت علوم بر اساس ذهنی و عینی و سپس تبیین ماهیت جامعه براساس نظم دهی و تغییر بنیادی، می توان چهار پارادایم اصلی در جامعه شناسی، که در نظریه سازی نقشی اساسی ایفا می کنند را به شرح جدول ذیل شناسایی کرد.

جدول ۷: پارادایم‌های جامعه شناختی

| پیش فرض‌ها                         | بحث مورد بررسی   | پارادایم              |
|------------------------------------|--|-----------------------|
| واقعیت گرایی<br>جامعه شناسی<br>نظم | - مسأله مداراست؛ می کوشد برای مشکلات راه حل عملی بیابد.<br>- عملگرا می باشد و جامعه را به شیوه ای که منجر به دانش کاربردی می شود، می نگیرد.            | کارکردگرا             |
| ذهن گرا<br>جامعه شناسی<br>نظم      | - واقعیت اجتماعی امری بیش از پیش فرض ها و معانی مشترک میان ذهنی نیست.<br>- برای شناخت دقیق حیات اجتماعی، به جست و جو در آگاهی و ذهنیت انسان می پردازد. | تفسیری                |
| ذهن گرا<br>تغییرات بنیادی          | -- بر تغییر بنیادی شیوه های سلطه، رهاسازی و محرومیت تأکید می کند.<br>- آگاهی انسان را منتج و مقهور روساخت های ایدئولوژیکی می پندارد.                   | انسان گرای<br>بنیادی  |
| واقعیت گرایی<br>تغییرات بنیادی     | - از عینی گرایی جانب داری می کند. از این رو، از یک سو، به رهبانیت کارکردگرا شباهت دارد. اما از سوی دیگر، اهداف متمایزی تعقیب می کند.                   | ساختارگرایی<br>بنیادی |

منبع: (ابراهیم پور، ۱۳۸۵:ص ۸۸).

بر این اساس میتوان تئوریهای سازمانی را با توجه به پیش فرض های فلسفی و ویژگی هر پارادایم و تأثیرپذیری از این پارادایمها مورد توجه قرار داده و به طبقه بندی آن اقدام نمود. با عنایت به مطالب مطروحه ملاحظه می گردد که نظریه های انگیزشی و تئوریهای نیاز، در قالب مدل کارکردگرا و متأثر از این پارادایم شکل گرفته اند (ابراهیم پور، ۱۳۸۵:ص ۸۵) و به کاربرد عملی یافته های روان شناسی در زندگی واقعی توجه دارند. همچنین این اعتقاد وجود دارد که هرزبرگ روان شناسی انسان گرا است که بر وجود و پرورش خصوصیات و صفات



انسانی توجه و تاکید دارد (اکبری و دیگران، ۱۳۹۵: ص ۷). لذا نظریه انگیزشی هرزبرگ بر مبنای پارایم کارکردگرایی و مبتنی بر جنبه عینیت واقعیت‌های اجتماعی است.

### نقدهای وارد بر نظریه دو عاملی هرزبرگ

در خصوص تئوری هرزبرگ لازم به ذکر است هرزبرگ کار بسیار خوبی را برای شناسایی عوامل موثر بر رضایت شغلی انجام داد، اکثر مردم عنوان می‌کنند که این عوامل نمی‌توانند به طور منظم در همه گروه‌ها یا هر موقعیتی طبقه بندی شود. برای مثال، افزایش حقوق از طریق اضافه کاری و نرخ پرداخت می‌تواند فقط به میزان مشخص یک انگیزه برای برخی از کارکنان باشد. یک مادر کارگر که به دلیل مراقبت از کودک خود نیاز به یک برنامه ثابت دارد، امکان ندارد برای اضافه کاری نسبت به کارمندانی که مشتاقانه کار می‌کنند، تا دستمزد اضافی دریافت کنند، انگیزه داشته باشد.

مزایای نظریه هرزبرگ در شناسایی عواملی است که به طور کلی برای گروهی از کارکنان برانگیزاننده و برای برخی ضد انگیزه می‌باشد. بعضی از آنها تحت کنترل مدیران (مانند سطح مسئولیت و شرایط کاری) و برخی از آنها خارج از کنترل هستند (مانند زندگی شخصی). مدل هرزبرگ می‌تواند برای شناسایی موضوعات وسیع مورد استفاده قرار گیرد که یا باید به طور کلی مورد توجه قرار گیرد یا کاهش یابد. برای مثال، در محیطی که کارکنان از امنیت شغلی خود مطمئن نیستند، مدیران می‌توانند با ایجاد ارتباطات باز، و اطمینان مجدد از کارکنان در مورد وضعیت، سعی در کاهش ضدانگیزاننده آنها نمایند.

معایب این نظریه آن است که مدل هرزبرگ بیشتر تعمیمی است که ممکن است برای همه گروه‌های کارمند یا افراد در یک گروه مناسب نباشد. هرزبرگ نظریه خود را در مصاحبه با حسابداران و مهندسان برشمرد. یافته‌های او لزوماً به طور مستقیم به گروه‌های مختلف کارکنان قابل بسط نمی‌باشد. کارکنان ساعتی ممکن است به ویژه در افزایش و غنی سازی شغلی علاقه مند نباشند و ممکن است با افزایش حقوق، بیشتر انگیزه بگیرند. بعضی از کارکنان ممکن است با انعطاف پذیری کار برانگیز شده شوند.

از سوی دیگر هرزبرگ معتقد بود سازمانها در صورتی موفق می‌شوند افراد را به خوبی به خود جذب و نیازهای آنان را ارضا کنند که بتوانند اولاً کاری به آنها عرضه کنند که رضایت آنها را جلب کند. ثانیاً کار را با توجه به چگونگی ارضای نیازهای سطح سوم در نظر بگیرند،

یعنی سازمان را براساس تحقق ظرفیت روحی و فکری کارگر و شناخت استعدادها و وی باعث ایجاد علاقه به کار، براساس طبیعت آن و احساس مسئولیتهایی که در جریان کار سازمان مورد نظر است، می‌شود و امکانات حرفه‌ای و پرداخت دستمزد برابر با کوششهای فرد را فراهم می‌سازد. بر حسب ترکیب نظریه هرزبرگ و مازلو، هر سازمان برای به دست آوردن رضایت مثبت و بازده مناسب باید شغلی را به کارگر بدهد که بتواند نیازهای سطح سوم را برآورد کند و بنابراین باید کار را با دید تازه‌ای در نظر بگیرد. از یکسو باید از ترازنامه بهای روانشناختی، کوششهای ضروری برای اجرای کار را کسر کند و از سوی دیگر علاوه بر دستمزد و رضایت ناشی از روابط خوب سازمانی، باید رضایت مثبت را با ارضای نیاز به رشد ظرفیتها و موفقیت روانشناسی بیفزاید. در مجموع، چنین نظریه‌ای ما را به آنچه بنیان به کارگیری منابع انسانی خوانده شده است هدایت خواهد کرد. بالاخره با رعایت این اصول امکان ایجاد شیوه تازه‌ای در روابط بین کار، سازمان و کارگر به وجود می‌آید که براساس آن به جای موافقتهای گذرا، توافق عمیقتری که بر اساس عوامل انگیزشی فرد استوار است حاصل می‌شود. نخستین بار هرزبرگ و همکارانش به صورت ابتکاری مسئله «جهت پیکانه‌های رضایت» را بررسی و مطرح ساختند. بهترین بیان این مسئله این است که همه عوامل درون‌زا (انگیزشی) وقتی با هم ترکیب شوند. بر روی هم بیش از تمامی عوامل برون‌زا (یا بهداشتی) که با هم ترکیب شوند، به رضایت کارگر کمک می‌کنند و تمامی عوامل برون‌زا که با هم ترکیب شوند بیشتر به نارضایتی کمک می‌کنند تا عوامل درون‌زا. لاک می‌گوید: روشی که هرزبرگ استفاده کرد ممکن است در نهایت بر خصایص مثبت برخی عوامل «برون‌زا» و بر خصایص منفی برخی عوامل «درون‌زا» سرپوش بگذارد. براساس تحقیقات هولن و واترز مشخص شد در نظریه هرزبرگ سهم عوامل درون‌زا از عوامل برون‌زا بیشتر است و نمی‌توان گفت که جهت پیکان به طور مطلق به یکسو متوجه است و از صفر شروع می‌شود و واجد ارزشهای مخالف است. ارزش و اهمیت دیگر نظریه هرزبرگ و همکارانش این است که بر رشد و منزلت شخصی به عنوان عوامل رضایت تاکید ورزیده است، در حالی که قبل از آن دستمزد، امنیت شغلی یا روابط بین افراد مهمترین عوامل و حتی تنها عوامل رضایت بودند (توسلی، ۱۳۹۳: ص ۲۰۱).

سایر نقدهای وارده عبارتند از:

#### ۱. عدم قطعیت:

✓ فرض اساسی در تحقیق هرزبرگ مبنی بر اینکه همه نیازهای یکسانی دارند نامعتبر

است. (نصیری پور و دیگران، ۱۳۹۵: ص ۳۶۱)

✓ تئوری هرزبرگ به نحوی طراحی نشده که بتوان از تعبیر و تفسیر های گوناگون آن جلوگیری نمود (افجه‌ای، ۱۳۸۵: ص ۱۷۸).

✓ این تئوری تفاوت های فردی را بیان نمی کند (افجه‌ای، ۱۳۸۵: ص ۱۷۸).

✓ این تئوری محدود به کارکنان یدی و غیر ماهر است (افجه‌ای، ۱۳۸۵: ص ۱۷۸).

✓ از همه شاخص ها یا معیارهایی که موجب رضایت فرد می شود، استفاده نشده است. کسی که بخشی از کار یا شغلش را دوست ندارد باز هم کار خود را چیز قابل قبولی می پندارد (رابینز، ۱۳۸۴: ص ۷۹).

✓ این نظریه با تحقیقات پیشین مغایر است. در نظریه بهداشت- انگیزش متغیرهای موقعیتی مورد نظر قرار نمی گیرد (رابینز، ۱۳۸۴: ص ۷۹).

✓ مطالعه هرزبرگ به مهندسان و حسابداران محدود بود. منتقدان می گویند که این نظریه قطعی نیست زیرا کارشناسان و یا کارگران یقه سفید ممکن است مسئولیت ها و شغل های چالش انگیز را دوست داشته باشند. اما کارگران ساده با پرداخت و مزایای دیگر انگیزه می گیرند. عوامل بهداشتی و انگیزشی ممکن است بر برخی دیگر از افراد کاملاً تأثیر معکوسی داشته باشد.

✓ بدون تردید ورود فرد به سازمان براساس منشور و اهدافی صورت می پذیرد. یکی از رویه های معمول و مورد نظر برای اشتغال، بررسی و واکاوی نوع کار، چگونگی انجام آن و نحوه بروز استعدادها و میزان حقوق و مزایایی است که فرد از عملکرد خود بدست خواهد آورد، می باشد. با توجه به اینکه افراد منشور و آیین مربوط به کارشان را آگاهانه تأیید و بر آن صحه می گذارند و متعاقب آن اقدام به فعالیت می کنند و از سویی دیگر، آنان می دانند که هرگونه رفتاری بر خلاف موازین تعیین شده منجر به کاهش حقوق، قطع حقوق و مزایا و نهایتاً اخراجشان را در بر خواهد داشت، بنابراین به نظر نمی رسد که حقوق و مزایای دریافتی آنان صرفاً در قالب حفظ وضعیت موجودشان تلقی شود. زیرا فقدان انگیزه لازم از سوی فرد، هم بر اهداف سازمان لطمه و زیان وارد خواهد ساخت و هم اینکه بر تعهدات فرد نسبت به پایبندیش به اهداف سازمان خدشه وارد می سازد. عدم پرداخت بموقع حقوق و مزایا نه تنها موجب رنجش و نارضایتی فرد را فراهم می کند، بلکه بسیار فراتر از آن حتی پرخاشگری و عصیان وی را نیز دامن خواهد زد.

✓ به نظر می‌رسد، فردریک هرزبرگ حقوق و مزایا را یک امر ثابت پنداشته است که در صورت عدم اشتیاق و انگیزه برای انجام کار نیز می‌باید پرداخت گردد و حال آنکه پرداخت حقوق و مزایا در قبال انجام کارهای درست، مثبت و مفید است، بطوریکه فرد خود را مقید به اهداف سازمان نماید.

✓ هرزبرگ تمامی عوامل مختلف که منجر به رضایتمندی و یا عدم رضایت در کارکنان می‌شود را مورد توجه قرار نداد.

## ۲. روش شناسی:

✓ در روش بکار رفته توسط هرزبرگ از آنجا که باید مقادیر را تفسیر نمود، امکان دارد که با اعمال نظر شخصی نتایج و دستاوردهای حاصل را تحریف کرده و هر یک از پاسخها را به روش متفاوت تفسیر نمود (رابینز، ۱۳۸۴: ص ۷۹)

✓ یافته‌های هرزبرگ با استفاده از روش شناسی روایت رویدادهای مهم حاصل شده است. از این رو این امکان وجود دارد که نتایج پژوهش تحت تاثیر خطای اسناد بدست آمده باشد. بدین ترتیب که پاسخ دهندگان، عدم رضایت را به عوامل بیرونی و رضایت را به عوامل درونی نسبت داده باشند (عسگری و دیگران، ۱۳۹۳: ص ۸۵)

✓ نقد دیگری از این نظریه به روش تحقیق و جمع آوری اطلاعات هدایت می‌شود. از مصاحبه شوندگان خواسته شد گزارش تجربه فوق العاده خوب یا فوق العاده بد خود را به خاطر بیاورند. این روش ناقص است، زیرا چنین اطلاعاتی همیشه ذهنی و جانبدارانه است.

✓ انتخاب حدود دویست نفره عنوان نمونه جهت انجام مصاحبه با حجمی نزدیک به صفر درصد جامعه آماری، مبنای درستی برای یک تحقیق میدانی بشمار نمی‌رود.

✓ تحقیقی که حجم نمونه آن نزدیک به صفر درصد افراد جامعه آماری را تحت پوشش قرار دهد، از ابعاد گوناگون روایی و پایایی، فاقد استدلال علمی و منطقی بوده و قابلیت استناد نخواهد داشت.

✓ تلاشی در جهت سنجش رابطه بین رضایت و عملکرد صورت پذیرفته است.

✓ استنباط‌های ناخواسته و گسترده‌ای از نمونه‌های کوچک و خاص کرده‌اند و مدرکی وجود ندارد که نشان دهد ارضاء کنندگان بتوانند بهره‌وری را بهبود دهند.

✓ تحقیق صورت گرفته بیشتر به نظر سنجی عمومی از طرز تفکر کارکنان شباهت دارد،

به این معنی که به نظر می‌رسد پاسخ کارکنان براساس تجربه واقعی کار یا وضعیت واقعی نبوده است.

### ۳. غنی‌سازی شغلی:

هرزبرگ فرض خود را بر این می‌گذارد که بین رضایت شغلی و بازدهی یک رابطه وجود دارد. اما به نظر می‌رسد این نظریه تأکید زیادی بر غنی‌سازی شغلی داشته و به رضایت شغلی از تمامی جنبه‌ها نگریده نشده است (به عنوان مثال اثرگذاری روابط بین فردی بر انگیزه).

### نقد نظریه دو عاملی هرزبرگ از دیدگاه نمادین - تفسیری

از نظر ماری جوهرچ (۱۳۹۴، ص ۵۰) با توجه به عناصر فلسفی هستی‌شناسی<sup>۱</sup> و معرفت‌شناسی<sup>۲</sup> سه دیدگاه مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن در خصوص تئوریهای سازمان وجود دارد. به این ترتیب که برخی از تئوری‌ها، فرض می‌کنند که واقعیت عینی است (خارج از ذهن پژوهشگر)، در حالی که برخی دیگر فرض می‌کنند، واقعیت ذهنی است (درون پژوهشگر). بسیاری از عینی‌گرایان؛ استدلال می‌کنند چون واقعیت خارج از پژوهشگر قرار دارد، می‌تواند توسط مشاهده‌گرانی که مستقل از موضوع مورد بررسی قرار دارند، مطالعه شود. ذهنی‌گرایان مدعی‌اند، چون واقعیت در درون پژوهشگر قرار دارد، شخصی و نسبی است؛ بنابراین مشاهده مستقل غیر ممکن است. آنها استدلال می‌کنند که دانش به صورت واسطه‌ای حاصل شده و در نتیجه به طریقی قابل توجه از طریق مشاهده، تغییر می‌کند و دگرگون می‌شود.

با توجه به این مفروضات در دیدگاه مدرن که معتقدند واقعیت، خارج از ذهن مشاهده‌گر وجود دارد، تئوریها را جهان‌شمول فرض می‌نمایند. حال آنکه نظریه پردازان دیدگاه نمادین - تفسیریها معتقدند از آنجا که تئوریها از منظر هستی‌شناسی وابسته به ذهن کنشگر می‌باشد و دانش به صورت اجتماعی ساخته می‌شود لذا تفاسیر چندگانه‌ای از واقعیت وجود دارد و واقعیت به معنا و توافق کنشگران نیاز دارد.

بر این اساس برگر و لاکمن از نظریه پردازان دیدگاه نمادین - تفسیری، تئوری ساخت

۱ (ontology): توجه به مفروضات ما در مورد واقعیت

۲ (epistemology): چگونه می‌توانیم به شناخت برسیم، چگونه انسان دانش خلق می‌کند، چگونه واقعیت را نمایش می‌دهید یا توصیف می‌کنید؟

اجتماعی واقعیت را مطرح نموده و بیان کردند که جهان اجتماعی تجلی تفسیر رخدادهایی است که در اطراف کنشگر رخ می‌دهد و در بین الازدهانی شکل گرفته و واقعیت سازماندهی می‌شود. به عبارتی در این تئوری وضع واقعیت بر توجه به منشاء ذهنی واقعیت‌های سازمانی تأکید دارد به طوری که وقتی واقعیت شکل گرفت حالت عینی به خود می‌گیرد. از سوی دیگر کارل ویک با طرح نظریه معنابخشی، نظریه ساخت اجتماعی واقعیت را به حوزه سازمان وارد کرد. اعضای سازمان به طور مستمر سازمان را تجربه می‌کنند و نقشه شناختی در ذهنشان شکل می‌گیرد که تمام اتفاقات سازمان را بر اساس آن نقشه معنا می‌دهند و در طول زمان، این نقشه شناختی تکمیل می‌شود.

با عنایت به مطالب مطرح شده و با تعمق در نظریه دو عاملی هرزبرگ مشخص می‌گردد که از نظر هرزبرگ و همکاران عوامل شناسایی شده فارغ از در نظر گرفتن شرایط زمانی و مکانی و ویژگی‌های کنشگر و تعاملاتی که کنشگران با یکدیگر و محیط اطراف خود دارند، به عنوان عوامل انگیزشی و یا نگهدارنده مطرح می‌گردند که این عوامل در هر صنعت و هر شغلی عمومیت داشته و جهان‌شمول می‌باشد. به عبارت دیگر این عوامل خارج از ذهن کنشگران دارای واقعیت عینی می‌باشند.

حال آنکه در نقد این مفروضات از دیدگاه نمادین - تفسیری‌ها می‌توان بیان نمود:

- ارزیابی کارکنان از عوامل انگیزشی با استمداد از ادراکات ذهنی و تفسیر توسط آنها صورت می‌گیرد. به این معنا که رضایت یا عدم رضایت واقعیتی است که به صورت اجتماعی ساخته می‌شود، در نتیجه افراد یک سازمان می‌توانند با ساختن نمادها، معنا بخشیدن به آن‌ها و نیز تعبیر و تفسیرهای مختلف از آن‌ها رضایت یا عدم رضایت خود از عوامل انگیزشی در سازمان را تعریف نموده و به آن واقعیت ببخشند. به عبارت دیگر عوامل شناسایی شده در تحقیق هرزبرگ، مستقل از ذهن کنشگران (کارکنان) نمی‌باشند و این کارکنان هستند که به آنها مفهوم بخشیده و از آنها به عنوان عوامل انگیزشی یاد کرده‌اند.

- در تئوری ساخت اجتماعی گفته می‌شود که جهان اجتماعی تجلی تفسیر رخدادهایی است که در اطراف کنشگران رخ می‌دهد و چون ساخته انسان است، لذا واقعیت نوعی حالت ثبات و بی‌ثباتی دارد. بر این اساس ممکن است عوامل شناسایی شده در نظریه هرزبرگ در شرایطی موجب برانگیخته شدن نیازها و رضایت کارکنان شود و در شرایط دیگر عکس این حالت اتفاق بیفتد، چرا که کنشگران محیط را بر اساس تحلیل‌هایی که انجام می‌دهند، خلق

می‌کنند.

- هدف هرزبرگ و سایر نظریه پردازان از ارائه نظریه‌های انگیزشی، شناسایی عوامل اثرگذار بر نیازهای کارکنان می‌باشد تا با مدیریت آنها بتوانند بهره‌وری در کار را افزایش دهند که به تبع آن باعث افزایش کارایی و در نهایت افزایش سودآوری برای سازمانها شوند. بر این اساس طبق نظریه هرزبرگ با فراهم نمودن عوامل بهداشتی و انگیزشی می‌توان در جهت ارضای نیازهای کارکنان اقدام نمود. به عبارتی یک سری عوامل ثابت به عنوان موارد جهان شمول معرفی شده که از نظر آنها قابلیت کاربرد در تمامی سازمانها و در همه ادوار را دارا می‌باشند. حال آنکه به نظر می‌رسد به جای تلاش برای مدیریت رفتار کارکنان با استفاده از شناسایی عواملی ثابت که موجب تحریک نیازهای کارکنان می‌شود، باید از رفتار کارکنان به عنوان بستری برای معنا سازی و تفسیر استفاده نمود، در نتیجه هنگامی که ایجاد تغییر در سازمان مد نظر است، به جای تلاش برای مدیریت رفتار سازمانی از طریق تغییر عوامل انگیزشی، باید بستر اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی حاکم بر سازمان و حتی ویژگیهای شخصیتی کارکنان را به خوبی شناسایی نموده و با در نظر گرفتن عوامل مختلف بسته به شرایط مکانی و زمانی از قابلیت‌های این عوامل برای ایجاد تغییرات مورد نظر استفاده کرد. این مهم از آن جهت دارای اهمیت است که ارزش‌ها و نگرش‌ها با توجه به الزامات کاری سازمان و خرده فرهنگ‌های موجود در سازمان که منجر به تفاسیر متفاوتی توسط کارکنان می‌شود، می‌تواند متغیر باشد. لذا عوامل انگیزشی باید متناسب با این عوامل در سازمان در نظر گرفته شده و اجرایی گردد.

### نتیجه گیری

انگیزه یکی از عوامل حیاتی برای توسعه یک سازمان است به گونه‌ای که از طریق بهبود بهره‌وری منجر به افزایش سود سازمان می‌شود. یکی از نظریات انگیزشی نظریه دو عاملی هرزبرگ می‌باشد. که فردریک هرزبرگ در تئوری خود توضیح داد، تنها عوامل انگیزشی برای ایجاد انگیزه در کارکنان کافی نیست و در نظر گرفتن عوامل بهداشتی برای حذف نارضایتی کارکنان نیز ضروری می‌باشد. نظریه هرزبرگ که در دیدگاه مدرن قرار می‌گیرد، معتقد است این واقعیت، خارج از ذهن مشاهده‌گر وجود دارد، لذا نتایج این تحقیقات جهان‌شمول و قابلیت کاربرد در تمامی شرایط مکانی و زمانی فارغ از کنشگران دارند. حال

آنکه نظریه پردازان دیدگاه نمادین - تفسیری‌ها معتقدند از آنجا که تئوری‌ها از منظر هستی‌شناسی وابسته به ذهن کنشگر می‌باشد و دانش به صورت اجتماعی ساخته می‌شود لذا تفاسیر چندگانه‌ای از واقعیت وجود دارد و واقعیت به معنا و توافق کنشگران نیاز دارد، لذا ممکن است تفاسیر متفاوتی از آنها توسط کارکنان ارائه گردد.

با در نظر گرفتن تمام این نکات می‌توان نتیجه گرفت این نظریه مورد نقدهای فراوانی قرار گرفته اما با توجه به شناسایی نیازهای کارکنان سازمان، هنوز هم توسط بسیاری از پژوهشگران مورد استفاده قرار می‌گیرد و تعداد کمی از افراد هستند که با این توصیه‌ها آشنا نیستند. دلیل کاربرد گسترده آن شاید به دلیل درک و نحوه استفاده آسان از آن باشد.



## منابع و مآخذ

- آمسترانگ. (۱۳۹۵). *راهنمای جامع مدیریت و رهبری، طباطبایی، سیداحمد- بابایی، محمدرضا- لقانی، مریم و عزیزلو، حجت، چاپ اول، تهران، نشر: روناس.*
- ابراهیم پور، حبیب. (۱۳۸۵). " مبانی فلسفی تئوریهای سازمان و مدیریت با رویکرد کارکردگرایی و ساختارگرایی"، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم.
- افجه ای، سیدعلی اکبر. (۱۳۸۵)، *مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، نشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).*
- اکبری، اشرف- سرمدی، محمد رضا و فرج اللهی مهران، تحلیل و بررسی مبانی ارزش شناسی و معرفت شناختی تئوری بهداشت-انگیزش - فردریک هرزبرگ، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۵.
- امامی سیگارودی، عبدالحسین - صلصالی، مهوش - بصیری، هادی. (۱۳۹۱). "مقایسه پارادایم های مطالعات کمی و کیفی". قسمت دوم، پرستاری و مامایی جامع نگر، سال ۲۲، شماره ۶۷.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز. (۱۳۷۳). *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم.*
- ترکان، علیرضا. (۱۳۹۴). *روش شناسی تحلیل روایت، نشر: آسمان نگار- اصفهان، چاپ اول.*
- توسلی غلام عباس (۱۳۹۳). "جامعه شناسی کار و شغل"، نشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۴)، *نظریه سازمان: مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن، نشر: مهربان، چاپ پنجم.*
- رایینز، استیفن. (۱۳۸۴). *مبانی رفتار سازمانی، پارسائیان علی و اعرابی سید محمد، نشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ یازدهم.*
- رضائیان، علی. (۱۳۸۹)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی، نشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دهم.*
- عسگریان، مصطفی و باقری، شادی. (۱۳۹۱). "بررسی انگیزشی شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال هفتم، شماره اول. ص ۷ تا ۳۹.
- عسگری، غلامرضا- سنجقی، محمد ابراهیم و نوربخشیان، سید محمد حسین. (۱۳۹۳). "جابه

جایی عوامل انگیزاننده و نگه دارنده هرزبرگ: واقعیت یا تصادف"، پژوهش‌ها س مدیریت منابع سازمانی، دوره ۴، شماره ۲.

گنجعلی، اسدالله - رحیمی، احسان. (۱۳۹۵). "تحلیل مبانی انسانشناسی پارادایم‌های جامعه شناختی سازمان و مدیریت از منظر اندیشه های علامه طباطبایی"، دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، سال ۵، ش ۸ و ۹، بهار و تابستان ۱۳۹۵.

مورهد و گریفن. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی، الوانی سید مهدی و معمارزاده غلامرضا، ، نشر: مروارید، چاپ بیست و دوم.

نصیری پور، امیر اشکان - دلگشایی، بهرام - کلهر، روح الله - طباطبایی، سید سعید - شاه بهرامی، الهام و کیایی، محمد زکریا. (۱۳۹۲). "عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان بر اساس نظریه هرزبرگ در بیمارستانهای آموزشی شهرستان قزوین"، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت) دوره ۷، شماره ۴.

Christina M. Stello. "Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review", Department of Organizational Leadership, Policy, and Development College of Education and Human Development University of Minnesota. ( www.academia.edu)

Kwasi Dartey-Baah- George Kofi Amoako(2011). "Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at Work: a Ghanaian Perspective", European Journal of Business and Management ISSN 1905-2222 (Paper) ISSN 2839-2222 (Online), Vol 3, No.9.

Prince Efer(2005), "Motivation and Job Satisfaction", Trans-Atlantic College, London.

ShenKian Tan- Wan Fauziah Wan Yusoff-Mohammad Talha Mohamed Idris. (2013). "Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment?", Global Journal of Commerce & Managment Perspective, ISSN: 2319 - 7285, Vol. 2(5): 22-18

Teck Hong Tan and Amna Waheed.(2011). "Herzberg's Motivation-hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: the Mediating Effect of love of Money", Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73-94