

بررسی تئوری بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ

نوشته ماهرخ گلچین و اعظم قربانی

خود را بروز دهند از جمله:

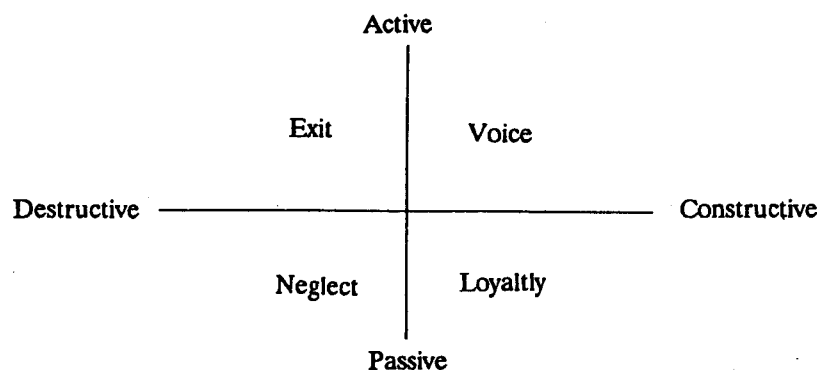
خروج - در این حالت رفتار مستقیماً به سمت ترک سازمان است که شامل جست و جوی یک موقعیت خوب برای استعفا می باشد.

اظهار کردن - در این وضعیت کارکنان به طور فعال و سودمند برای بهبود وضع تلاش می کنند. این روش شامل پیشنهاد برای اصلاحات، بحث درباره مسائل با سرپرست و برخی فعالیتهای فردی است.

وفاداری - کارکنان به طور غیرفعال اما از روی خوش بینی منتظر بهبود اوضاع می مانند.

مسامحه - به طور غیرفعال اجازه می دهند اوضاع بدتر شود. مسامحه، رویکردهایی را از قبیل غیبت، تأخیرهای همیشگی، کاهش تلاش و افزایش میزان خطا، شامل می شود.^۲

روانشناسان معتقدند که برای انجام دادن هر عملی انگیزه‌ای وجود دارد و این انگیزه بر مبنای نیاز است و این نیاز به ارضای خاطر است که انگیزه انجام دادن و یا خودداری از انجام دادن کاری را در انسان به وجود می آورد.^۱ احتیاج، مهمترین عامل محرکه‌ای است که انسان را به فعالیت وامی دارد. زمانی رضایت خاطر در آدمی ایجاد می شود که انسان بتواند کلیه احتیاجات خود را با در نظر گرفتن تنشها و هیجانانش مرتفع سازد.^۲ هرگاه عضو سازمانی احساس کند وظیفه‌ای که به او محول است موجبات رضایت خاطر او را فراهم نمی سازد، وی مقداری از نیرو و توانایی خود را برای تغییر وضع و موقعیتی که در آن قرار دارد، به کار خواهد بست. اگر این ناخشنودی و عدم رضایت خاطر زمانی طولانی استمرار یابد، کارآیی و سودمندی سازمان را به طور محسوس کاهش خواهد داد.^۳ کارکنان ناراضی می توانند به روشهای مختلف احساسات



نمودار شماره ۱. روشهای بروز احساسات توسط کارکنان ناراضی

فردریک هرزبرگ، استاد و رییس گروه روانشناسی دانشگاه کیس وسترن رسرو (Vestern Resrevo)، و مؤلف کتاب کار و طبیعت انسان سالهای زیادی درباره انگیزش مطالعه و تحقیق کرده است. به عقیده هرزبرگ عواملی که باعث رضایت از شغل و ایجاد انگیزه می شود کاملاً متفاوت با عواملی است که باعث نارضایتی از شغل می شود. این عوامل، بسته به این که رضایت یا نارضایتی از شغل مورد نظر باشد. لازم است جداگانه بررسی شوند. باید توجه داشت که این دو احساس به هیچ وجه مغایر و ضد یکدیگر نیستند. به بیان دیگر، مفهوم متضاد رضایت از شغل، نارضایتی از شغل نیست بلکه عدم رضایت از شغل است و به همین ترتیب متضاد نارضایتی از شغل، رضایت از شغل نیست بلکه عدم نارضایتی از شغل است. از این رو، هرزبرگ در الگوی ایجاد انگیزه خود دو دسته عوامل کاملاً مجزا و منفک از یکدیگر را ارایه کرده است. عوامل دسته اول که در رضایت شغلی مؤثرند عوامل و شرایطی است که فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضایت می شود ولی وجود و تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نیست. هرزبرگ این عناصر را عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. تأمین این عوامل تنها از عدم رضایت جلوگیری می کند ولی وجود آنها موجب انگیزش نمی شود. این عوامل عموماً با محیط و اوضاع کاری مرتبط است و کارکنان را در سازمان ابقا می کند. در غیر این صورت، کارکنان ممکن است دچار چنان درجه ای از عدم رضایت شوند که سازمان را ترک گویند. براساس این تحقیق چنانچه مدیری سعی بر آن داشته باشد که با توسل به عوامل فوق در افراد ایجاد انگیزه نماید، راه خطا پیموده، و عمل او اصولاً نمی تواند چنین اثر و نتیجه ای را به بار آورد.^۹ هرزبرگ مسلم داشت که عوامل درونی و یا راضی کننده ها از انجام دادن کار ناشی می شود. او انجام دادن کار، شناسایی و قدردانی، ماهیت کار، مسئولیت و پیشرفت،

امکان رشد را به عنوان عوامل راضی کننده معرفی کرده. به این عوامل محرک «انگیزش» نیز می گویند، زیرا برای افزایش توان انجام دادن کار ضرورت دارند.^{۱۸} هرزبرگ اظهار می کند چنانچه در نظر است در افراد ایجاد انگیزه شود بایستی عواملی به خدمت گرفته شوند که بتوانند در این زمینه مؤثر باشند. طوسی (۱۳۷۰) می نویسد:

«الگوی هرزبرگ تنها یک گرایش کلی را رسم می کند، عاملهای نگهداری برای برخی از اشخاص که آنها را می طلبند می توانند بر انگیزنده باشند و برعکس. برخی از برانگیزاننده ها نیز می توانند برای دیگران تنها عامل نگهدارنده به شمار آیند. میان این عاملها جدایی مطلق وجود ندارد. هیچ عاملی نمی تواند به طور کامل نفوذ یک بعدی داشته باشد»^۷ به طور کلی، زمانی که فرد وارد یک سازمان می شود انتظار دارد در قبال در اختیار قرار دادن نیرو و مهارت خود، از سازمان دریافتی داشته باشد. بر این اساس، نوعی «بده - بستان» پدید می آید که به آن رابطه مبادله گویند. در واقع بین فرد و سازمان رابطه ای پدید می آید و فرد انتظار دارد دریافتها و پاداشهای بیشتر از کارهایی باشد که به عهده او گذارده می شود. از سوی دیگر، سازمان هم انتظار دارد بهره وری و سهم مشارکت افراد، بیش از هزینه ها و بار مالی حاصل از نگهداری آنان در سازمان باشد. قبل از تحقیقات هرزبرگ تصور می شد که اگر کارکنان یک سازمان «راضی» باشند به کار خود نیز علاقه مند خواهند بود، و برعکس. اما تحقیقات هرزبرگ نشان داد که ممکن است کارمند «راضی» به کار خود علاقه مند نباشد، و برعکس.^۵ در اینجا به عوامل مطرح شده در تئوری ۲ عاملی هرزبرگ به اختصار اشاره می شود. از جمله این عوامل، موقعیت کاری را می توان نام برد. هرزبرگ ۱۹۵۹ می نویسد که: این عوامل در مورد وضع مادی کار، مقدار کار، یا تسهیلات موجود برای انجام دادن کار مطرح می شوند. کفایت یا عدم کفایت تهویه، نور، ابزار،

فضا و دیگر مشخصات محیطی مانند اینها شامل این طبقه می‌شود.^{۱۶} یکی دیگر از عوامل بیرونی که، به عقیده هرزبرگ، بر رضایت شغلی مؤثر می‌باشد ارتباط بین اشخاص در یک سازمان است. به عقیده وی ارتباطات بین اشخاص می‌تواند به صورت زیر طبقه‌بندی شود: روابط شخص با سرپرستان، زیردستان و همردیفان. پرهیزکار (۱۳۶۸) می‌نویسد: حیاتی‌ترین مسئله اداره امور یک گروه انسانی، ایجاد حسن رفتار به منظور بهبود روابط اجتماعی (انسانی) بین اعضای گروه می‌باشد. با داشتن روابط انسانی خوب می‌توان پویایی و کارایی در گروه به وجود که، در نتیجه، این عمل سبب رضامندی اعضا خواهد گردید. یعنی روابط انسانی وسیله‌ای کار بر و کارساز برای ایجاد رضایتمندی در کارکنان از طریق پویایی گروه است.^۲ به تجربه ثابت شده است که همبستگی افراد در داخل گروه و شناسایی آنها به وسیله افراد گروه یکی از عوامل اصلی رضایت در کار و، سرانجام، افزایش کارایی سازمان می‌باشد.^۱ عامل بیرونی دیگر بر رضایت شغلی کارمند مؤثر می‌باشد حقوق است. پرداخت حقوق را می‌توان یک محرک و انگیزه قوی دانست اما اگر حقوقها، براساس یک طرح طبقه‌بندی مشاغل، عادلانه استاندارد نشود، خط‌مشی پرداخت آن ممکن است به یک منشأ نارضایتی مداوم و عمیق مبدل گردد. بنابر تئوری دو عاملی انگیزه شغلی هرزبرگ، حقوق ممکن است به یک عامل نارضایتی کننده تلقی شود. هرزبرگ عقیده دارد که حقوق کافی می‌تواند از نارضایتی جلوگیری کند، اما نمی‌تواند رضایت شغلی مثبت فراهم کند. به عبارت دیگر، حقوق ناکافی موجب عدم رضایت شغلی می‌شود.^{۱۴}

عامل بیرونی دیگر، موقعیت یا شأن حرفه‌ای است، هرزبرگ می‌نویسد: نظرات یک شخص نسبت به شغلش می‌تواند تحت تأثیر موقعیت وی در ساختار یک گروه باشد.^{۱۶} مقام عبارت است از تفکیک موقعیت

اجتماعی همقطاران از یکدیگر؛ به بیان دیگر، مقام عبارت است از میزان اعتبار و روحیه‌ای که یک شخص دارد و موقعیت او را از نظر درجه اهمیت در گروه، تعیین و تعریف می‌کند. مقامی که هر شخص در سازمان دارد وابسته به دو نوع عامل است: داخل سازمانی و خارج سازمانی. عوامل خارجی، آن دسته از عواملی هستند که فرد با خود به درون سازمان می‌آورد مانند جنسیت، سن، تحصیلات، زمینه‌های اخلاقی و... عوامل داخلی به وسیله شغل فرد مشخص می‌شوند. مانند عنوان شغلی، حقوق و برنامه کاری که در تعیین مقدار لذتی که شخص از مقام خود می‌برد کمک کننده است.^{۱۱}

یکی دیگر از عوامل بیرونی تئوری هرزبرگ امنیت است. هرسی و بلانچارد (۱۹۸۸) از قول دراگر می‌نویسند: نظر شخص نسبت به امنیت برای توجه به انتخاب یک شغل مهم است. همه ما میل داریم خود را از خطرات زندگی، حوادث، جنگها، بیماریها و ناپایداریهای اقتصادی حفظ کنیم هم چنین از قول گلرمن می‌نویسند که بسیاری از سازمانها با فراهم کردن برنامه‌هایی چون مزایای فرعی بیمه عمر، بیمه حوادث، بیمه سلامتی و طرحهای بازنشستگی به امنیت توجه بسیار دارند.^{۱۷}

احتیاجات ایمنی نقش مهمی برای انگیزه کار در کارمندان دوتاییه پایه تا معاون ریاست سازمان ایفا می‌کند. در صورتی که کارمندان مطمئن باشند که عادلانه از کار برکنار خواهند شد و در مورد شغل و سازمان خود احساس امنیت کنند بیشتر به نوآوری تمایل پیدا می‌کنند و با دادن نظریات سودمند موجبات پیشرفت سازمان را فراهم می‌آورند.^۶ فراهم کردن احساس امنیت، وظیفه مهم رهبری است. مردمی که احساس امنیت در محیط کارشان نمی‌کنند بیشترین نیروی خود را صرف تلاش برای کاهش عوامل تهدیدکننده و افزایش احساس ایمنی خودشان می‌کنند.^{۲۳} یکی دیگر از عوامل بیرونی، سیاستها و

خط مشی سازمان و نحوه مدیریت می باشد. از روی تحقیق و تجربه ثابت شده که کیفیت و نحوه سرپرستی بر میزان تولید، کارایی، رضایت کارمند و روحیه او تأثیر بسزایی دارد.^۳ میرسپاسی (۱۳۶۵) می نویسد: به قولی بهترین خط مشی آن است که «به هر فرد اجازه دهند حداکثر تلاش و خلاقیت خود را در جهت رسیدن به هدفش اعمال کند بدون اینکه مانع رسیدن دیگران به هدفهایشان گردد.^{۱۲} کنترل و نظارت عامل بیرونی دیگری است که در تئوری هرزبرگ مطرح گردیده است. نظارت، به عقیده اشخاص مختلف، معانی متفاوت دارد. اکثراً عقیده دارند نظارت، نگاه کردن و کنترل نمودن نحوه انجام دادن کار یک کارمند توسط کسی دیگر است که او فقط چیزهایی را که غلط انجام می شود می بیند. محیطی که افراد در آن کار می کنند باید به آنها احساس آزادی و تمایل به انجام بهترین کاری را که می توانند بکنند، بدهد.^{۱۹} زندگی شخصی کارکنان و ارتباط آن با شغل می تواند بر رضایت شغلی کارمند تأثیر بگذارد.

سولیوان و دکر (۱۹۸۸) می نویسند که شغل بخش مهمی از زندگی شخص است. او نه تنها زمان قابل توجهی را با حضور در محل کار خود صرف می کند، بلکه موقعیت اجتماعی و شناخت شخصی او ارتباط زیادی با کار وی دارد.^{۲۲}

رضایت شغلی بر زندگی کارمند و برنامه او برای زندگی آینده اش تأثیر می گذارد.^{۲۱}

دومین دسته از عوامل مؤثر در رضایت شغلی، طبق نظریه هرزبرگ، عوامل درونی نام دارند. یکی از آنها میل به انجام دادن کار و کسب موفقیت در آن است. طبق نظریه وی، چنانچه کسی در کار خود موفق باشد وی مسلماً به یک عامل حمایت کننده مثبت دست یافته است زیرا توانسته مهارت های خود را گسترش دهد و وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهد.

هرزبرگ اشاره می کند که کارمند را می توان با ارجاع یک کار رضایتی به فعالیت واداشت. البته به شرطی که بتواند آن مسئولیت را قبول کند. شناسایی و قدردانی یکی دیگر از عوامل است. باتلر و پارسونز (۱۹۸۹) می نویسند: منظور از شناسایی، برنامه هایی است که برتری بالینی را تشخیص دهد و برای کاری که خوب انجام می گیرد قدردانی شود.^{۱۳} هرزبرگ معتقد است شناسایی و قدردانی می تواند از جانب بسیاری از منابع فراهم گردد از جمله: سرپرستان، زیردستان، هم تایان، مراجعان. قدردانی و سپاس از خدمات کسانی که مدت طولانی در سازمان انجام وظیفه کرده اند رویه ای برای ایجاد احساس وفاداری سازمانی در سایر افراد است.^۱

ماهیت و نفس شغل می تواند بر رضایت شغلی تأثیر بگذارد. به عقیده هرزبرگ ممکن است بعضی از مشاغل عادی و بعضی متنوع، خلاق یا بی اثر، بیش از اندازه آسان یا بیش از حد مشکل می باشند. به عقیده وی هیجانات شغلی می تواند موجب اثرات روان تنی، نشانه های فیزیکی مانند سردرد، بی اشتها، تهوع، از دست دادن خواب و اضطراب گردد.^{۱۶} کاشانیان به نقل از آرچریس می نویسند که معمولاً افراد از مشاغل پرتحرک بیش از کارهای عادی و معمولی لذت می برند و رضای خاطر حاصل می کنند.^۸

مسئولیت عامل دیگر است. منظور از «مسئولیت»، اجازه انجام دادن کار بدون نظارت، مسئول بودن برای تلاشهای خود فرد، مسئول بودن نسبت به کار دیگران و داشتن یک نوع شغل جدید است با مسئولیتهای جدید.^{۱۶} محول کردن مسئولیتهای بیشتر در حد امکان، متناسب با استعداد فرد، می تواند به دوام رضایت کمک کند.^{۱۹} عامل دیگر، پیشرفت و توسعه شغلی است گيجروداوت می نویسند: توسعه یک تصویر ذهنی حرفه ای طی سالهای تحصیل شروع شده و به وسیله زندگی شغلی

موقعیت شغلی سازمان ضعیف باشد کارکنان به کار خود علاقه‌ای ندارند و میزان مرخصی استعلاجی، تقاضای انتقال به واحد یا سازمان دیگر، درخواست مرخصی بدون حقوق، درخواست برای بازنشسته شدن، باز خرید شدن و بالاخره درخواست استعفا در آن سازمان زیاد است.

۲- در مواردی که کارکنان به شغل خود علاقه‌مند هستند اما شغل خود را بیش از حد معمول ترک می‌کنند عوامل انگیزشی «قوی» و عوامل ابقا «ضعیف» است.

۳- وقتی کارکنان کمتر شغل خود را ترک می‌کنند ولی علاقه به شغل خود در آنان کم است عوامل انگیزشی «ضعیف» و عوامل ابقا «قوی» است.

۴- وقتی کارکنان کمتر شغل خود را ترک می‌کنند و به شغل خود «علاقه‌مند» هستند در این صورت عوامل انگیزشی و ابقا هر دو «قوی» هستند.^۵

شخص ادامه می‌یابد عوامل بسیاری ممکن است بر این توسعه تأثیر بگذارد: عوامل خارج سازمانی شامل آموزش رسمی و مداوم، وضع تأهل، تعداد و سن فرزندان و جنس آنها می‌باشد. عوامل سازمانی شامل: محیط کار، ارتباط با سرپرست و همکاران، عقاید و سیاستهای سازمانی مربوط به حرفه‌ای می‌باشد.^{۱۵}

آخرین عامل امکان رشد در حرفه است. هرزبرگ می‌نویسد که امکان رشد نه تنها شامل این احتمال است که فرد قادر باشد به طرف جلو و بالا در سازمان خود حرکت کند. بلکه موقعیتی است که بتواند در مهارتها و حرفه‌اش پیشرفت کند.

در نهایت به طور خلاصه می‌توان چنین نتیجه گرفت که:

۱- وقتی عوامل انگیزشی و عوامل ابقا، در یک

منابع:

الف - فارسی

- ۱- الوانی، سید مهدی. «پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیاز کارکنان». مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰.
- ۲- پرهیزکار، کمال. روابط انسانی در مدیریت، چاپ اول، اشراقی، ۱۳۶۸.
- ۳- جعفری، رضا. «انگیزه‌های مادی و معنوی در سازمان». مقاله‌یابی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول، ۱۳۷۰.
- ۴- دستگردی، محمد وحید. «تطبیق شخص با شغل»، مدیریت امروز، دوره چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۵۲.
- ۵- ساعتچی، محمود. روانشناسی در کار سازمان و مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۷۰.
- ۶- صادقپور، ابوالفضل. «مدیریت بر جامعه و دانشمند». مدیریت امروز، دوره چهارم، شماره دوم، تابستان ۱۳۵۲.
- ۷- طوسی، محمدعلی. رفتار انسانی در کار، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰.
- ۸- کاشانیان، منصور. «تأثیر روحیه در کار». مقاله‌یابی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰.
- ۹- کوکلان، هوشنگ. رفتار سازمانی «روابط انسانی»، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۵۸.
- ۱۰- کوچک، منوچهر. اداره امور استخدامی عمومی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تیرماه ۱۳۶۴.
- ۱۱- کهن، کوئل. تئوری‌های سازمان و مدیریت، جلد یکم، تهران، اطلاعات ۱۳۶۸.

۱۲- میرسپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، نقش جهان، چاپ پنجم، ۱۳۶۶.

ب - خارجی

- 13- Butler, Joan and Parsons. Robert J. "Hospital Perceptions of Job Satisfaction", *Nursing Management*. August 1989. Vol: 20, No. 8, PP. 45-98.
- 14- Gillies, Dee Ann & et al. "Relationship Between Organization Climate and Job Satisfaction of Nursing Personnel". *Nurse Administration Quarterly*. Vol. 14 , No: 9 , PP: 15-22.
- 15- Geiger, Jane W. Ketlinger & Davtt. Jacqueline Sturm, "self image & Job Satisfaction in Varied Setting". *Nursing Management*. December 1988. Vol: 19 , No: 12 , PP: 50-56.
- 16- Herzberg , Fredrick & et al. *The Motivation to work*. Second edition - wiley and sons. Inc - 1959.
- 17- Hersy, Paul and Blanchrd, Kennth. H. *Management of Organization Behavior*. Fifth Edition. Newjersey Prentice. Hall. 1988.
- 18- Koelbel, Pamela wilkic & et al. "Job satisfaction of Nurse Practioners: and analysis using Herzberg's theory". *Nurse Practitioner*. April 1991, Vol: 16, No: 4, PP - 43-56.
- 19- Krom, Thera and Gvay, Ann. *The Management of Patient Care*. 6th edition. N. B. Saunders Co, 1987.
- 20- Robbins, Stephen. P. *Organization behavior*. fifth edition 1991 by prentice Hall.
- 21- Streets , Kichard M. *Intoduction to Organizational Behavior* Good year Publishing Co. Inc 1991.
- 22- Sullivan, Eleanor Y Decker Phillip J. *Effcetive Management in nursing*. Second edition. Addison Wesby Publishing Co. 1988.
- 23- Tappen Ruth M. *Nursing Leadership: Concepts and Practice*. F. A. Davis Co. P 1982.